

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**Mestrado em Ciências Empresariais**

**Comprometimento Organizacional nos Operadores de Call Center**  
**Um estudo de Caso**

Victor Heclinton de Macedo Maia

**Orientação:** Prof. Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

**Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogais: Prof. Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Prof. Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Junho de 2011

## Índice Geral

## Índice de Figuras

<b>Resumo .....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
Agradecimentos.....	6
<b>Introdução .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1. O comprometimento organizacional .....</b>	<b>11</b>
1.1. Evolução do conceito .....	11
1.1.1. O comprometimento como "side-bets" .....	11
1.1.2. O comprometimento como ligação psicológica .....	12
1.1.3. O comprometimento como obrigação .....	13
1.1.4. O comprometimento como constructo multidimensional .....	13
1.1.5. Novos desenvolvimentos.....	17
1.2. Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional .....	19
1.2.1. Antecedentes .....	20
1.2.2. Consequências .....	26
1.3. Multi-focalização do comprometimento .....	27
<b>Capítulo 2. Call Center .....</b>	<b>29</b>
2.1. O funcionamento da linha Call Center.....	31
2.2. Operadores qualificados na nova organização do trabalho .....	36
2.3. Práticas de Recursos Humanos nos Call Center .....	41
<b>Capítulo 3. Investigação Empírica .....</b>	<b>50</b>
3.1. A ETTESCC.....	50
3.2. Caracterização da amostra.....	52
3.3. Metodologia.....	54
3.4. Hipóteses de Investigação .....	56
3.5. Recolha e tratamento de dados .....	58

<b>Capítulo 4. Resultados .....</b>	<b>60</b>
4.1. Análise das hipóteses formuladas .....	60
<b>Capítulo 5. Conclusão .....</b>	<b>69</b>
5.1. Limitações e sugestões futuras .....	71
<b>Bibliografia .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>79</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional .....	19
<b>Figura 2.</b> Horário de Funcionamento dos call centers em Portugal .....	30
<b>Figura 3.</b> Sector Económico de Actividade dos call centers em Portugal .....	31
<b>Figura 4.</b> Tempo de processamento de chamadas (em segundos) .....	34
<b>Figura 5</b> Percentagem dos call centers que contratam em primeiro lugar os licenciados .....	38
<b>Figura 6.</b> Percentagem de operadores com um horário a tempo parcial .....	39
<b>Figura 7.</b> Características do capital humano e políticas de recursos humanos .....	41
<b>Figura 8.</b> Índice de <i>turnover</i> no sector dos Call centers em Portugal .....	47
<b>Figura 9.</b> Distribuição etária da amostra .....	53
<b>Figura 10.</b> Habilitações literárias da amostra .....	53
<b>Figura 11.</b> Antiguidade da amostra na empresa .....	54
<b>Figura 12.</b> Percentagem das respostas na subescala afectiva .....	61
<b>Figura 13.</b> Percentagem das respostas na subescala normativa .....	64
<b>Figura 14.</b> Percentagem das respostas na subescala instrumental .....	66

## **Resumo**

O comprometimento organizacional é um conceito que tem vindo a ser utilizado para descrever a vinculação dos funcionários para com as organizações. A importância heurística deste constructo deve-se ao facto de estar associado a efeitos positivos, quer para as organizações, quer para os próprios indivíduos. Se, para as primeiras, o comprometimento organizacional permite indiciar uma menor percentagem de comportamentos de retirada organizacional, como sejam o absentismo e o *turnover*, para os segundos, significa uma maior envolvência com a organização e consequentemente maiores recompensas.

Assim, pela sua relevância, o comprometimento organizacional deu origem a um conjunto de estudos no contexto do comportamento organizacional que procuram verificar os seus efeitos individuais e organizacionais, assim como os factores que podem contribuir para o aumento da ligação dos colaboradores às organizações. Um dos modelos que mais consistência e validade tem demonstrado é o “modelo das três componentes” de Meyer e Allen (1991), onde o diagnóstico do comprometimento organizacional é aferido a partir das dimensões afectiva, instrumental e normativa.

A presente investigação tem como propósito analisar o comprometimento organizacional nos operadores de call center. O objectivo é identificar qual das componentes do comprometimento organizacional teorizadas por Meyer e Allen, é mais valorizada por estes trabalhadores. Neste estudo, participaram 103 operadores de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 19 e os 44 anos. Em termos metodológicos, fez-se uso do inquérito de comprometimento organizacional de Meyer e Allen, adaptado para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Os resultados obtidos, através da análise de frequências e correlações, revelam que os operadores do call center estudado não se sentem comprometidos nem afectiva, nem normativa, nem instrumentalmente. Não foi encontrada qualquer relação entre a componente afectiva e a antiguidade. Apenas a idade se relaciona com a componente afectiva, mas de forma pouco significativa. Na relação entre a componente instrumental e o contrato temporário também não foi identificada qualquer relação.

**Palavras-chave:** Comprometimento Afectivo, Comprometimento Normativo, Comprometimento Instrumental, Call Center, Portugal, Estudo de Caso.

## ***Abstract***

The organizational commitment is a concept employed to convey the bond between the employees and the organizations they work for. The heuristic importance of the construct is associated with positive effects, either for organizations or for individuals themselves. For the former, the organizational commitment indicates a lower percentage of organizational withdrawal, such as absenteeism and turnover, while for the latter it means a higher commitment with the organization, and consequently better rewards.

Due to its importance, the organizational commitment gave rise to a series of studies which aimed to clarify its individual and organizational effects, as well as the elements that may contribute to improving the relationship between employees and organizations. The Meyer and Allen's (1991) three-component model of commitment is one of the most consistent and valid model where the organizational commitment is assessed in its affective, instrumental and normative dimensions.

This paper aims to analyze the organizational commitment of call center operators. Its goal is to identify which components of organizational commitment theorized by Meyer and Allen, is more valorized for these workers. The sample of the present study includes 103 call center operators of both sexes, with ages ranging from 19 to 44 years old. The method was the organizational commitment inquiry proposed by Meyer and Allen, adapted to the Portuguese context by Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008).

In terms of results, it was found through frequency analysis and correlations, that call center operators under investigation did not feel committed to any of the components of organizational commitment. It has not been found any relationship between affective component and tenure. Only age was related to the affective component, but in a negligible way. No relationship was identified between instrumental component and temporary contract.

**Keywords:** Affective Commitment, Normative Commitment, Instrumental Commitment, Call Center, Portugal, Case Study.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar e em especial, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Helena Jerónimo, pela disponibilidade, apoio, ajuda, paciência e motivação que me tem dado ao longo do trabalho.

Aos responsáveis e a equipa da ETTESCC por terem permitido e facilitado o desenvolvimento do estudo nas suas Instalações.

Ao Luís Dias, Hugo Filipe, Tânia Simão e Carla Telles, pela ajuda e motivação que me deram durante o desenvolvimento do trabalho.

À minha família e em especial à minha irmã Luísa pela grande ajuda que me deu na introdução dos dados no SPSS.

Ao Professor José Luís Nascimento por me ter autorizado utilizar e facultado a escala do comprometimento organizacional adaptado ao contexto português.

E, por último, a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram ou me ajudaram na prossecução do trabalho.

## **Introdução**

O comprometimento organizacional é um conceito que tem vindo a ser utilizado para descrever a vinculação dos funcionários para com as organizações. A importância heurística deste constructo deve-se ao facto de estar associado a efeitos positivos, quer para as organizações, quer para os próprios indivíduos. As empresas valorizam o comprometimento dos seus funcionários uma vez que esta permite diminuir os comportamentos de retirada organizacional, como sejam o absentismo e o *turnover*, variáveis usualmente tidas pela literatura como explicativas da eficácia e produtividade organizacional. As organizações investem muitos recursos na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores e consequentemente os gestores tentam manter esses funcionários a todo o custo (Ongori, 2007). Os empregados comprometidos com a organização envolvem-se com maior frequência em comportamentos criativos e de inovação, actividades fundamentais para a competitividade organizacional, sendo por isso recompensados, directa ou indirectamente.

Assim, pela sua relevância, o comprometimento organizacional deu origem a um conjunto de estudos teóricos e empíricos no contexto do comportamento organizacional que procuram verificar os seus efeitos individuais e organizacionais, assim como os factores que podem contribuir para o aumento da ligação dos colaboradores às organizações. Em geral, esses estudos destacam, por um lado, a multidimensionalidade tripartida do comprometimento organizacional (afectiva, normativa e instrumental) e, por outro, o facto de o indivíduo concentrar a sua atitude de comprometimento em diferentes eixos organizacionais (departamento, grupo de trabalho, chefia ou outro), e não na organização como um todo (Meyer e Allen, 1997:17).

São vários os autores e modelos que problematizam o conceito do comprometimento organizacional. Aquele que teve mais projecção e aceitação foi o modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991), onde os autores propõem que o comprometimento dos funcionários pode assumir uma componente afectiva, normativa e instrumental. De acordo com os autores, os indivíduos com um comprometimento afectivo sentem-se motivados na função que desempenham e empenham-se em contribuir para o sucesso da organização, desejando nela permanecer. As investigações efectuadas na área do comprometimento organizacional têm sido dominadas principalmente pela componente afectiva. Os indivíduos comprometidos ao abrigo da



componente instrumental esforçam-se na sua função com o objectivo de atingir as suas metas pessoais, tentando permanecer na organização até aparecer uma alternativa de emprego melhor ou mantendo-se nela devido aos elevados custos associados à mudança (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004). Na componente normativa, os indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização, o que os leva a desempenhar as suas funções de forma competente, mas sem paixão, permanecendo na organização por sentido de dever (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004). Segundo vários autores, o investimento da organização no indivíduo poderá favorecer o desenvolvimento do comprometimento normativo, mais ainda se esse investimento for percebido pelo funcionário como difícil de retribuir (Allen e Meyer, 1991; Scholl, 1981), pois, segundo a norma de reciprocidade de Gouldner (cit. in Ferreira et al, 2001), os indivíduos ao se aperceberem desse investimento, passam a sentir um sentido de obrigação para com a empresa. A componente normativa pode desenvolver-se ainda nos termos do contrato psicológico<sup>1</sup> estabelecido entre a organização e o funcionário (Allen e Meyer, 1997).

Pelas definições e características, a componente que mais interessa e apresenta vantagens para as organizações é a afectiva. Contudo, actualmente devido as imposições económicas e de competitividade assiste-se frequentemente nas organizações a adopção políticas laborais caracterizadas pela flexibilidade acompanhada da precariedade laboral, onde comprometimento organizacional, pelo menos o afectivo, passou a ser um verdadeiro desafio para as organizações, e algo talvez impossível para muitos funcionários.

---

<sup>1</sup> O contrato psicológico é a percepção que o funcionário tem das suas responsabilidades para com a organização e vice-versa, sendo por este motivo um conceito muito subjectivo, pois para além de não ser um processo formal, baseia-se nas crenças e características individuais dos indivíduos (Chambel e Castanheira, 2010). Tratando-se de uma percepção, o contrato psicológico depende do sentimento que os funcionários têm deste. Quando é positivo, este tem um efeito positivo no comprometimento organizacional e, por conseguinte na performance e na satisfação. No caso de ser negativo ou o funcionário perceber que foi violado, o resultado é o inverso, que é o que precisamente pode acontecer em casos de mudança organizacional, pois os funcionários sentem que a organização está falhar nas suas obrigações e a defraudar as suas expectativas (Sarantinos, 2007).

Incluído nesta nova realidade, estudos já realizados sobre call centers atestam que estas organizações possuem características *sui generis* pois conjugam os traços do modelo taylorista de organização do trabalho (elevado grau de rotinização das tarefas, forte automatização, reduzido nível de complexidade) com as singularidades próprias das empresas da actual “sociedade da informação”, estruturadas em rede, com uso intensivo das novas tecnologias da comunicação (TIC) e uma grande flexibilidade (Santos e Marques, 2006). Embora seja considerada uma área estratégica das empresas para o contacto e acompanhamento dos clientes, verifica-se, contudo, que o trabalho no call center é frequentemente visto como passageiro e desmotivante. Segundo Andrea del Bono (2000), é a perpetuação, no essencial, do modelo de organização taylorista nos call centers que explica aqueles efeitos nos funcionários. Na sua opinião, a alienação actual destes trabalhadores, ao contrário da sentida pelos operários fabris no início do século XX, estaria mais relacionada com o facto de os seus projectos de vida não passarem tanto pelo trabalho (que é visto como mero meio de compensação financeira) do que pela falta de oportunidades.

O operador típico de call center, segundo os estudos realizados por Bono (2000), apresenta um perfil jovem, na sua maioria estudantes universitários ou à procura do primeiro emprego. As taxas de *turnover* do sector são bastante elevadas, mas curiosamente existe uma percentagem crescente de jovens que mantêm, de forma mais duradoura, esta actividade por inexistência de trabalho mais adequado. Em regra, trabalham em regime de trabalho temporário, subcontratação ou com contratos a termo certo. Esses contratos abrangem frequentemente horários por turnos, já que o serviço é, muitas vezes, prestado 24/24 horas e em todos os dias do ano (Kovács e Casaca, 2004). Estas situações originam, por conseguinte, uma fraca ligação não só ao tipo de trabalho executado como também à empresa onde prestam o serviço.

Neste sentido, é importante assinalar a generalizada falta de motivação dos operadores de call center, bem como a falta de reconhecimento social pela sua função, o que se repercute em falta de proactividade, erros nas operações, omissões de informação e em casos mais extremos transmissão de informações falsas ou enganosas, situações que mancham a imagem das empresas e abalam a relação com os clientes. No domínio colectivo, denota-se a fragilidade, ou mesmo inexistência, de fortes laços sociais entre colegas pois não só a rotação é muito acentuada como o desfasamento dos horários e o tipo de trabalho rotineiro não permite a criação de relações de companheirismo.

O presente projecto de investigação analisa o comprometimento organizacional dos operadores de call center. Em Portugal, os call center têm vindo a afirmar-se como uma actividade em expansão e uma área importante da economia, contribuindo positivamente para a criação de emprego, sobretudo entre as camadas mais jovens da população. Um estudo, realizado pela consultora Ernst & Young (2006), sobre a Atractividade da Economia Portuguesa no Investimento Directo Estrangeiro, concluiu que Portugal é um país que se posiciona favoravelmente na captação de investimentos relacionados com os call centers. Dada a importância estratégica do sector a nível nacional, pretende-se que a investigação dê resposta às seguintes interrogações: (1) Qual é o impacto organizacional, interno e externo, do comprometimento organizacional dos operadores de call center?; (2) Que factores contribuem para o aumento ou diminuição do comprometimento organizacional?; (3) Que componente do comprometimento organizacional (afectiva, normativa ou de continuidade) se destaca mais na atitude dos operadores de call center?

Em termos metodológicos, o presente projecto de investigação constitui um “estudo de caso”. Tratando-se de um estudo aprofundado de um caso singular, pretendeu-se, em primeiro lugar analisar documentos e informações fornecidas pela empresa e posteriormente ser aplicado um questionário de resposta fechada a uma amostra constituída por 103 operadores de call center num serviço de apoio a clientes (*inbound*).

## Capítulo 1 - O comprometimento Organizacional

### 1.1 Evolução do conceito

No domínio do comportamento organizacional, será difícil encontrar um tema que tenha despertado mais atenção que o comprometimento organizacional (Swales cit. in Rego, 2003). Esse interesse deu origem a inúmeros estudos e publicações, o que contribuiu para o aparecimento de várias teorias para a explicação do comprometimento organizacional dos funcionários. A evolução do conceito do comprometimento ficou marcada por vários períodos de desenvolvimento.

#### 1.1.1. O comprometimento como “side-bets”

Uma das primeiras tentativas para estudar e explicar o relacionamento dos funcionários para com a organização que trabalham foi proposta por Becker (1960). Esta teoria, que ficou conhecida por conceber o comprometimento organizacional como *side bet*, defendia que os indivíduos permanecem na organização e comprometem-se com a mesma devido aos investimentos efectuados durante o período que estiveram na organização. O autor utilizou o termo *side bets* para referir a acumulação de investimentos efectuados pelos funcionários na organização, que aumentam consoante a antiguidade, tornando-se cada vez mais difícil abandonarem-na devido aos custos associados. Estes custos podem estar conectados à falta de alternativa de um emprego melhor ou à sensação de que a saída da organização implica sacrifícios pessoais elevados, o que consequentemente conduz os funcionários a se sentirem comprometidos com a organização. Nesta perspectiva, comprometimento é tido como uma tendência do indivíduo em se ajustar em linhas consistentes de actividade de acordo com os seus interesses, sendo que nos casos de comportamentos inconsistentes, os custos resultantes são bastante elevados. Na sua teoria, Becker identifica uma forte relação entre o comprometimento organizacional e o *turnover*, chegando mesmo a propô-lo como o factor explicativo do *turnover* voluntário.

Allen e Meyer (cit. in Cohen, 2007) efectuaram algumas críticas ao modelo de Becker (1960), argumentando que, para além de ter sido mal operacionalizado, não mede *side-bets*, mas sim o comprometimento atitudinal. De acordo com os autores, a melhor forma de medir os *side-bets* é recorrer a escalas que permitam incidir directamente na percepção dos indivíduos relativamente à acumulação de *side-bets* que estes têm na organização onde trabalham. De forma a sustentar as suas afirmações, Allen e Meyer (cit. in Cohen, 2007) compararam várias escalas do comprometimento organizacional, incluindo as duas por eles desenvolvidas: a escala afectiva, para medir o comprometimento afectivo, e a instrumental para medir o comprometimento instrumental.

### **1.1.2. O comprometimento como uma ligação psicológica**

Porter et al. (cit. in Cohen, 2007) propuseram uma teoria em que descreviam o comprometimento organizacional como uma atitude. Conceber o comprometimento enquanto atitude significa que o foco está nos processos em que os indivíduos passam a pensar a sua relação com a organização, sendo que em muitos casos consideram que os seus objectivos e valores são congruentes com os da organização (Meyer e Allen 1991). Segundo Porter e Smith (cit. in Medeiros e Enders, 2008), o comprometimento organizacional pode ser entendido como uma forte ligação que inclui o envolvimento e identificação do indivíduo com a organização onde trabalha. Essa ligação pode ser caracterizada por três factores: disponibilidade para despende esforço em benefício da organização; aceitação dos valores e objectivos da organização; e o desejo de se manter membro da organização. Para medir o comprometimento organizacional, Porter et al (cit. in Allen e Meyer, 1990) desenvolveram o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Os autores desenvolveram a escala numa base tridimensional de acordo com a caracterização acima indicada (disponibilidade, aceitação e identificação), mas, na prática, é muitas vezes utilizado como escala unidimensional. Seguindo a mesma linha que Becker, também na teoria de Porter *et al.* o comprometimento organizacional assumia um papel importante o *turnover*.

### 1.1.3. O comprometimento como uma obrigação

Estudada inicialmente por Wiener, o comprometimento organizacional é definido como “a totalidade das pressões normativas para agir de forma a ir ao encontro do objectivos e interesses organizacionais, sugerindo que os indivíduos comportam-se dessa maneira exclusivamente porque acreditam que é certo e moral comportarem desse modo” (cit. in Allen e Meyer, 1990:3). Assim, os indivíduos comprometidos numa base normativa comportam-se de certa forma porque acreditam que é certo e moral. Apesar de não ter recebido muita atenção, a teoria normativa de Wiener (cit. in Meyer e Allen, 1991) sobre o comprometimento apresentou algumas afinidades com a componente das Normas Subjectivas da teoria de Acção Racional<sup>2</sup> de Fisbein e Ajzen (1975).

Para operacionalizar o comprometimento normativo, Wiener e Vardi (cit. in Allen e Meyer, 1990) utilizaram uma escala de três itens, cuja aplicação consistia em questionar os indivíduos a sua opinião em relação à organização nos seguintes termos: “os funcionários devem ser leais para com a sua organização, devem fazer sacrifícios em proveito da mesma e não a devem criticar” (cit. in Meyer e Allen, 1991:67).

### 1.1.4. O comprometimento como um constructo multidimensional

O estudo do comprometimento como um conceito multidimensional teve o seu início com os trabalhos de O'Reilly e Chatman (1986) e Allen e Meyer (1984). No modelo de O'Reilly e Chatman (cit. in Cohen, 2007), o comprometimento organizacional é definido como uma ligação psicológica dos indivíduos para com a organização, ligação esta que leva os primeiros a aceitar a visão e os objectivos da segunda. De acordo com os autores, essa ligação pode assumir três formas independentes: a *complacência*, em que a ligação tem uma base instrumental, que ocorre devido ao objectivo de obter recompensas específicas ou evitar punições;

---

<sup>2</sup> A teoria proposta por Fisbein e Ajzen (cit. in Ajzen, 1991; Stead, 1985) focaliza-se nas intenções comportamentais dos indivíduos. De acordo com esta teoria, as atitudes permitem prever os comportamentos, sendo que a intenção de uma pessoa para protagonizar um dado comportamento depende de duas componentes independentes. A primeira, são as atitudes face a um comportamento, que são influenciados por um conjunto crenças do indivíduo. Essas crenças contêm a opinião do indivíduo acerca das consequências em ter tido o determinado comportamento. A segunda componente é a percepção do indivíduo em relação a opinião das outras pessoas por ele ter tido tal comportamento, sendo esta componente a mais eficaz na previsão dos comportamentos. Incluído nesta componente, os autores distinguiram ainda a norma subjectiva face ao comportamento, que inclui pressões grupais e interpessoais.

*identificação*, em que a ligação se manifesta quando os indivíduos sentem a necessidade de afiliação ou de pertença a um determinado grupo; e *internalização*, que ocorre quando os valores e objectivos individuais são congruentes com os da organização. A partir desses factores, os autores (cit. in Cohen, 2007) distinguiram dois processos do comprometimento organizacional: a troca instrumental e a ligação psicológica. A troca instrumental é representada pela complacência, cuja ligação à organização é bastante superficial. A ligação psicológica, caracterizada por uma ligação mais profunda, é representada pela identificação e internalização. Neste sentido, O'Reilly e Chatman (cit. in Meyer e Allen, 1997) afirmaram que o comprometimento organizacional de um funcionário pode ser o resultado de várias combinações entre os três tipos de ligação psicológica. Contrariamente às duas correntes precedentes (Becker (1960) e Porter et al. (1974)) que apontavam para o *turnover* como a principal consequência do comprometimento organizacional, O'Reilly e Chatman (cit. in Cohen, 2007) destacaram o comportamento da cidadania organizacional como o principal resultado.

A teoria multidimensional de O'Reilly e Chatman contribuiu positivamente para o estudo e desenvolvimento do conceito do comprometimento organizacional. No entanto, foram apontadas várias críticas que acabaram por enfraquecer esse modelo, nomeadamente o fraco contributo da escala da *identificação*, que de acordo com Vanderbeg, Self e Sep (cit. in Cohen, 2007), acabou apenas por repetir os resultados do OCQ. Outra crítica relevante é a semelhança acentuada entre a internalização e a identificação tornando difícil a distinção entre eles (Becker *et al*; Sutton e Harrison, cit. in Ferreira et al, 2001). Foi questionada ainda a complacência enquanto forma do comprometimento, pois esta relaciona-se positivamente com o *turnover*, situação contrária da assumida em casos de comprometimento (Meyer e Allen, 1997).

Em alternativa e aproveitando as falhas das outras teorias, Allen e Meyer (1990) propuseram o Modelo das Três Componentes do comprometimento organizacional. Por ser o modelo mais amplamente aceite e divulgado na literatura e pelo facto de ter sido validado no contexto português, o presente trabalho desenvolver-se-á tendo por base o as três componentes de Allen e Meyer. De acordo com os autores, os três tipos do comprometimento organizacional, teorizadas pelos vários autores, têm em comum o facto de serem definidos como um estado psicológico que caracteriza a relação do funcionário para com a organização, estado esse que tem implicação na decisão do

funcionário manter-se ou não como membro da organização. No entanto, de acordo com Meyer e Allen (1991; 1997) apesar dessa definição comum e da premissa que os funcionários comprometidos têm mais probabilidades de permanecerem na organização do que os menos comprometidos, a diferença entre eles reside na natureza do estado psicológico. Assim, para estabelecer essa diferença, Allen e Meyer (1990) apresentam o modelo das três componentes do comprometimento organizacional, constituído pelas componentes afectiva, normativa e instrumental.

A componente afectiva refere a ligação emocional do funcionário, para a identificação e envolvimento com a organização. Funcionários com um forte comprometimento afectivo continuam membros da organização por querem. A componente instrumental refere à consciência dos custos associados ao abandono da organização. Funcionários comprometidos ao abrigo da componente instrumental mantêm-se na organização porque precisam. Por último, a componente normativa refere ao sentimento de obrigação para continuar na organização. Empregados com um elevado nível de comprometimento normativo sentem-se que devem manter-se na organização (Allen e Meyer, 1991:67)

Segundo Meyer *et al.* (2002), uma lógica importante no desenvolvimento das três componentes do comprometimento organizacional é a convicção de que, apesar de todas se relacionarem negativamente com o *turnover*, elas apresentam relações diferentes com os outros comportamentos organizacionais relevantes, nomeadamente o desempenho, cidadania organizacional e assiduidade, sendo que a componente afectiva apresenta uma relação mais acentuada com estas variáveis seguido da componente normativa. Já na componente instrumental, a relação com estas variáveis é nula ou negativa (Meyer *et al.*, 2004).

As três componentes são independentes entre si (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004). Por exemplo, parte-se do princípio de que os indivíduos comprometidos afectivamente têm mais probabilidades de permanecer na organização e desempenhar melhor as suas tarefas. O desejo (afectivo) de continuar na organização é diferente do sentimento de se sentir obrigado (normativo) a ficar. No entanto, apesar da diferença, as componentes afectiva e normativa aparecem de algum modo relacionados. Na perspectiva de Allen e Meyer (1990), não é clara a existência de uma ordem causal no desenvolvimento destas atitudes. Contudo, verifica-se que nas três componentes do comprometimento não existe necessariamente uma exclusão mútua entre eles. É por esta razão que Meyer e Allen (1991) consideram o comprometimento afectivo, normativo e instrumental como componentes e não como tipos. Segundo os autores, considerar as três componentes do comprometimento organizacional como tipos quereria dizer que



eles eram mutuamente exclusivos. Na realidade, não o são porque, por exemplo, um trabalhador comprometido afectivamente para com a organização pode ter associado a essa afeição um sentido de dever e de lealdade, ou um funcionário com um elevado comprometimento instrumental, que sente que não tem outra alternativa de emprego, pode desenvolver um sentimento afectivo para com a organização.

De entre as várias escalas propostas por Meyer e Allen (1997), as do comprometimento afectivo e normativo são os que tendencialmente apresentam padrões correlacionais semelhantes com as que lhes são antecedentes e consequentes. Esta tendência na correlação é mais forte nas situações que envolvem a escala do comprometimento afectivo do que nas que envolvem o normativo. Relativamente a escala do comprometimento instrumental, esta é independente, tanto da afectiva como da normativa.

Apesar da sua predominância como o modelo central na literatura, o modelo das três componentes de Allen e Meyer (1990) foi alvo de várias críticas. Um dos pontos mais atacados no modelo é a relação existente entre a componente afectiva e normativa, que segundo vários autores, a componente normativa chega a ser redundante. Ko et al (cit. in Solinger *et al*, 2008) apontaram para dificuldade em separar conceptualmente a componente normativa da afectiva, pois muitos dos antecedentes da componente normativa correlaciona de forma idêntica com a componente afectiva. Outro ponto criticado é o facto de Allen e Meyer (1990) não terem definido de forma clara as três componentes do comprometimento organizacional, apontando apenas que existe um factor comum entre as três componentes, um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, estado esse também que não foi definido de forma clara (Ko et al, cit. in Cohen, 2007). Vanderberg e Self (cit. in Cohen, 2007) detectaram ainda uma instabilidade acentuada na estrutura dos factores, principalmente na componente afectiva e instrumental. Testaram várias formas do comprometimento organizacional, incluindo a componente afectiva e instrumental em três períodos de tempo (o primeiro dia, três meses depois e seis meses depois) e essa instabilidade manifestou-se durante os três períodos. Esse resultado segundo os autores, demonstra que o significado do comprometimento organizacional pode variar com o tempo.

### 1.1.5 Novos desenvolvimentos

Tendo por base os méritos e as limitações das teorias anteriores, novos modelos têm sido propostos. Um desses modelos é proposto por Cohen (2007) que também teve na sua base a teoria da Acção Racional de Fisbein e Ajzen. De acordo com Cohen (2007), o comprometimento organizacional é constituída por duas dimensões – o tempo do comprometimento e a base do comprometimento. Na dimensão *tempo* distingue-se a tendência para o comprometimento, que se desenvolve antes do indivíduo se tornar membro da organização e o comprometimento organizacional que se desenvolve depois da entrada na organização. Por sua vez, a dimensão *base* é constituída por um comprometimento baseado numa relação instrumental e num comprometimento baseado na ligação psicológica. Estas duas dimensões conduzem a quatro tipos de comprometimento organizacional, sendo que duas delas desenvolvem-se antes da entrada na organização e as duas outras depois da entrada. O comprometimento antes da entrada é representada pela *tendência para o comprometimento instrumental*, que tem na sua base as expectativas do indivíduo relativamente às recompensas e benefícios que possa vir a receber da organização; e pela *tendência para o comprometimento normativo* que é caracterizada pelo dever moral para com a organização. Em relação ao comprometimento após entrada, identifica-se o *comprometimento instrumental*, que é a percepção que o funcionário tem entre o contributo que dá na organização e a recompensa que recebe em troca; e o *comprometimento afectivo*, caracterizada pela ligação psicológica do funcionário para com a organização, demonstrada através do sentido de pertença, identificação e envolvimento.

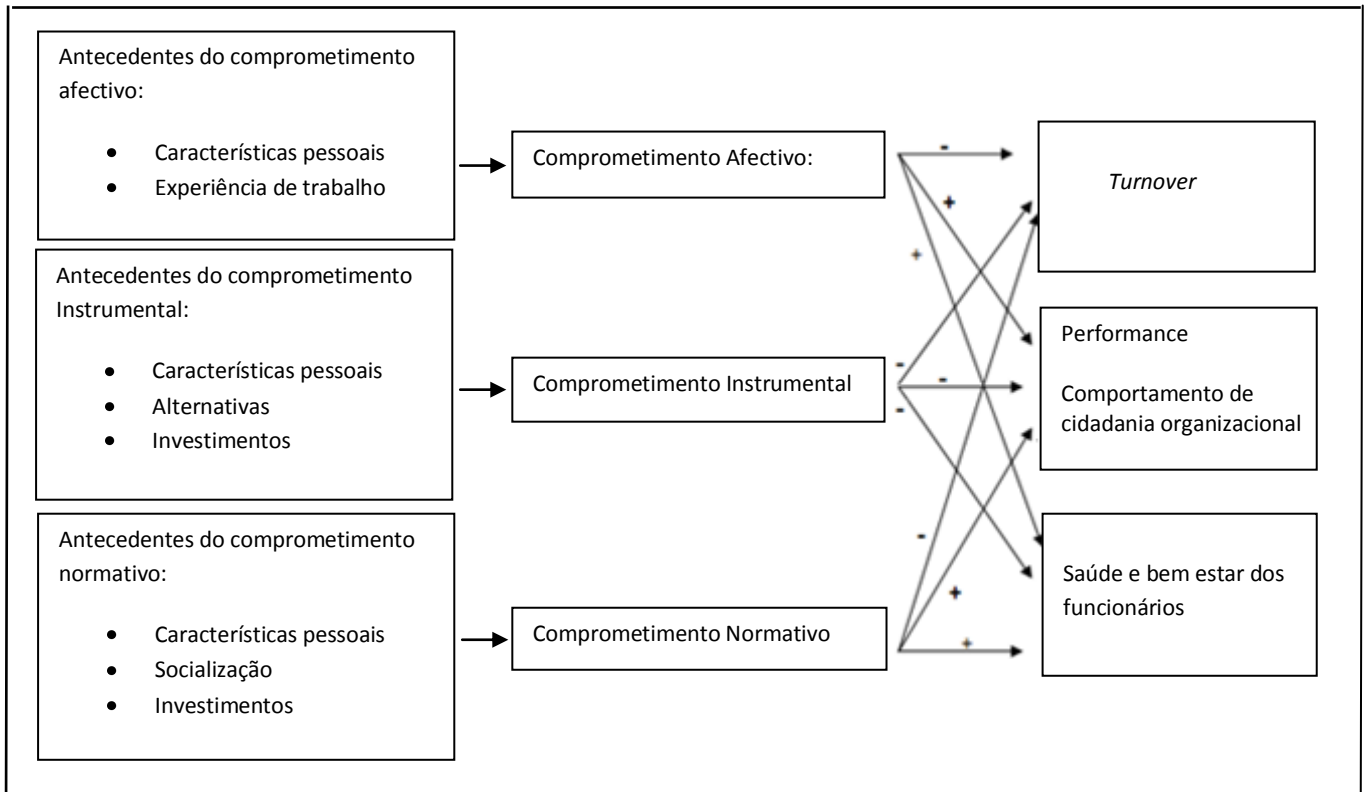
A forma como o autor conceptualizou a teoria visava resolver as lacunas e falhas dos outros modelos. Para isso, o autor caracterizou o comprometimento normativo como uma atitude situacional, postulando-a como uma tendência para o comprometimento. Por sua vez, o comprometimento instrumental, contrariamente aos outros modelos, não foca nos custos em deixar a organização, mas sim nos benefícios em manter-se na organização. Um dos problemas que essas alterações visam resolver é a forte correlação entre a componente normativa e afectiva do modelo de Allen e Meyer (1990). O argumento de Cohen para a correlação é o facto de o comprometimento normativo ser uma tendência para o comprometimento e não uma forma, componente do comprometimento propriamente dito. Neste sentido, a tendência para o comprometimento normativo funciona como um importante antecedente para o

comprometimento afectivo. Lacunas associadas ao comprometimento instrumental também foram acautelados pelo autor, como é o caso da pouca relação com os seus antecedentes e consequências. Neste sentido, o comprometimento instrumental foi caracterizado como aquele que melhor representa a noção de troca entre a organização e o funcionário. Em relação ao comprometimento afectivo, o autor considerou-o como a forma mais profunda do comprometimento organizacional.

Somers (cit. in Weibo *et al*, 2010) propôs também o modelo da influência combinada do comprometimento afectivo, normativo e instrumental. Numa amostra de 288 funcionários, o autor comparou os tipos de comprometimento organizacional com as intenções de *turnover*, absentismo e atrasos, comportamentos de procura de emprego e stress no trabalho. A partir dessa comparação, o autor postulou cinco perfis do comprometimento organizacional: altamente comprometido, dominância afectivo-normativo, dominância instrumental-normativo, dominância instrumental e não comprometidos. De entre esses perfis, os resultados apontam para a dominância afectivo-normativa como aquela que tem os resultados mais positivos no stress e nas intenções de *turnover*.

## 1.2 Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional<sup>3</sup>

Os antecedentes e as consequências das três componentes do comprometimento organizacional (Meyer *et al.*, 2002) estão sumariamente sistematizados na figura 1.



**Figura 1.** Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Meyer *et al.* (2002:22)

<sup>3</sup> São vários os antecedentes de consequentes do comprometimento organizacional e em muitos casos não existe um consenso entre os investigadores em relação a eles, caso por exemplo da satisfação no trabalho que é considerado um antecedente (Knights *et al.*, 2005) e correlaciona (Meyer *et al.*, 2002; Mathieu e Zajac, cit. in Meyer *et al.*, 2002) e outros consideram o comprometimento como um antecedente da satisfação (Bateman e Strasser; Vandenberg e Lance, cit. in Knights *et al.*, 2005). Variáveis também como envolvimento no trabalho e comprometimento ocupacional carecem da mesma falta de consenso (Meyer *et al.*, 2002). Por este motivo, no presente trabalho só serão considerados as variáveis que estão claramente nas definidas literatura como sendo antecedente ou consequente.

### 1.2.1 Antecedentes

Os antecedentes do comprometimento organizacional que têm sido analisados são: as características demográficas, a experiência de trabalho, e alternativas e investimentos (Allen e Meyer, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Salami, 2008; Lew, 2009; Iqbal, 2010). Foram também considerados os efeitos das práticas e políticas de gestão de recursos humanos no comprometimento organizacional (Chew e Chan, 2007; Bambacas e Bordia, 2009; Rose *et al.*, 2009).

Os estudos sobre a relação entre o comprometimento organizacional e as características demográficas (idade, gênero, duração no cargo e educação, estado civil) apresentam dados divergentes. Uns concluem que a relação é fraca e pouco consistente e outros apontam para o contrário. Neste caso, apenas a idade e a duração no cargo exibem uma correlação positiva, embora de forma pouco significativa com as três componentes (Allen e Meyer, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Iqbal, 2010). Segundo Meyer *et al.* (2002), independentemente da forma, as variáveis demográficas não têm grande importância no desenvolvimento do comprometimento organizacional, o que vai ao encontro das conclusões de Mathieu e Zajac (cit. in Meyer *et al.* 2002). Estes autores afirmaram que à exceção das competências pessoais, todas as outras características individuais correlacionam fracamente com o comprometimento organizacional. Contudo, em estudos mais recentes, foram encontradas correlações positivas entre as características demográficas (idade, estado civil, duração no cargo e educação) e o comprometimento organizacional (Salami, 2008; Iqbal, 2010). Salami (2008) avança que a idade e a duração no cargo são preditores do comprometimento organizacional porque quanto maior a antiguidade e idade de um trabalhador, mais tempo teve para reflectir e avaliar a sua relação com a organização. No caso do estado civil, foi encontrada uma relação mais forte nos empregados casados do que nos solteiros, encontrando-se a causa explicativa no nível de responsabilidade do casamento, pois este requer estabilidade e suporte financeiro (Salami, 2008).

Na experiência de trabalho, Meyer e Allen (1991) sugeriram que o comprometimento organizacional pode desenvolver-se em função das experiências que satisfaçam as necessidades dos funcionários e que estejam em consonância com os seus valores. Seguindo a teoria dos dois factores de Herzberg, observaram que a experiência do trabalho podia ser dividida em dois grupos, sendo o primeiro destinado à satisfação

dos empregados com o objectivo de se sentirem satisfeitos na organização, e o segundo direccionado para potenciar a sentimento de competência nas funções dos funcionários. Meyer *et al.* (2002) detectaram uma correlação positiva da experiência do trabalho, sendo mais forte na componente afectiva e menos na instrumental. Na experiência de trabalho foram consideradas e analisadas variáveis como a ambiguidade e conflito de papéis e percepção do suporte organizacional. De entre essas variáveis, a percepção do suporte organizacional é aquela que teve uma correlação mais forte com a componente afectiva (Eisenberger *et al.*, 1986; Shore e Tetrick, 1991; Meyer *et al.*, 2001; Lew 2009). A percepção do suporte organizacional significa para o trabalhador que a organização está comprometida com ele, o que tem um efeito positivo directo no comprometimento do funcionário para com a organização (Lew, 2009). De acordo com Eisenberger *et al.* (1986), os empregados que percebem que a organização os suporta, retribuem alterando o seu esforço para atingir os objectivos organizacionais e passam a respeitar mais as prioridades organizacionais. A percepção do suporte organizacional aumenta com a atribuição de recompensas simbólicas, como elogios e aprovação, e retribuições materiais, como pagamento, enriquecimento da função e influência na política organizacional. A atribuição indiscriminada dessas recompensas aos funcionários pode reduzir a percepção do suporte organizacional (Eisenberger *et al.*, 1986). Relativamente à ambiguidade e conflito de papéis, estes correlacionam positivamente com a componente afectiva (Meyer *et al.*, 2002).

Variáveis como a avaliação de alternativas, investimentos, transferência de competências e educação exibem uma maior correlação com a componente instrumental do que com a afectiva e normativa (Meyer *et al.*, 2002). De acordo com Scholl (1981), a transferência de competências e de conhecimento específicos no emprego actual pode levar os funcionários a pensar que estes têm pouca ou nenhuma aplicação noutro lugar, o que os leva a avaliar os custos associados à saída da organização. Conforme indicaram Meyer e Allen (1991), qualquer factor que aumente a percepção dos custos associados à saída da organização pode ser entendida como um antecedente do comprometimento instrumental.

As práticas e políticas dos recursos humanos também têm sido assinaladas como antecedentes do comprometimento organizacional. A gestão de recursos humanos envolve decisões e práticas que afectam directamente as pessoas que trabalham na organização (Shahnawaz e Juyal, 2006). Por anteverem a importância que o

comprometimento organizacional pode ter na organização, muitas empresas estão a tentar criar um clima organizacional positivo na tentativa de reter os melhores funcionários através de iniciativas de políticas de recursos humanos (Chew e Cahn, 2007). Neste sentido, algumas dessas práticas mais usuais incluem os processos de recrutamento e selecção, a socialização dos recém-chegados, sistemas de recompensas, formação e desenvolvimento de carreira.

Fazer a previsão realista do emprego durante o processo de selecção e recrutamento correlaciona-se com a componente afectiva, mas esses resultados não foram totalmente convincentes e especula-se que estas práticas favorecem, de certa forma, o desenvolvimento do comprometimento afectivo (Premack e Wanous, 1985 cit. in Ferreira *et al* 2001). Ao contrário dos processos de recrutamento e selecção, a socialização tem uma relação mais consistente com desenvolvimento do comprometimento organizacional. Segundo Van Maanen e Schein (cit. in Flanagin e Waldeck 2004), é durante o período de socialização organizacional que os indivíduos adquirem as atitudes, comportamentos, conhecimentos e habilidades necessárias para participar e desempenhar eficazmente nas funções atribuídas na organização. Neste sentido, uma socialização bem sucedida pode ter inúmeras vantagens, entre as quais o comprometimento organizacional (Flanagin e Waldeck 2004; Gruman *et al.*, 2005). Allen e Meyer (1990) relacionaram o processo de socialização com a componente normativa do comprometimento organizacional, avançando que o processo de socialização pode conduzir a um sentido de obrigação através da observação de modelos ou através do uso contingencial de recompensas e castigos. Os autores exemplificam esse desenvolvimento do sentido de obrigação através da socialização recorrendo à educação que os pais transmitem aos seus filhos. Os pais que incutem nos filhos o valor de permanecer leal ao empregador estão a dar o primeiro passo para o desenvolvimento de um forte comprometimento normativo nas crianças. Neste sentido, a organização pode recorrer aos processos de socialização para comunicar aos contratados que o que espera deles é lealdade (Meyer e Allen, 1991).

As empresas que investem nas acções de formação têm, por norma, trabalhadores com um auto-conceito positivo mais desenvolvido e com maior confiança nas suas competências (Morris e Sherman, cit. in Ferreira *et al* 2001). A percepção dos efeitos positivos desse investimento pode levar os funcionários a identificarem-se com a organização e a sentirem-se, por conseguinte, comprometidos se acreditarem que a

empresa está a desenvolver um bom trabalho com a formação (Gaertner e Nollen, cit. in Ferreira *et al* 2001). Contudo, estudos indicam que a formação e o desenvolvimento de carreira não são necessariamente variáveis preditoras do comprometimento organizacional, pois segundo Chew e Chan (2007), pode haver, primeiro, uma incompatibilidade entre o treino e desenvolvimento de carreira com o crescimento pessoal, e, segundo, constrangimentos relacionados com orçamentos, tempo, espaço da formação, materiais e equipamento e atitudes dos gestores sénior, os quais podem ter impacto no conteúdo da formação. Mas existem outros estudos que encontraram uma relação positiva entre formação e o comprometimento organizacional (O'Driscoll e Randall, 1999; Zhang, 2000; Karia e Ashari, 2006, cit. in Zain *et al.*, 2009) indicando que uma formação adequada permite que os trabalhadores desempenhem as suas tarefas eficazmente. Segundo Zain *et al.* (2009), as organizações que têm bons planos de formação terão os seus funcionários comprometidos. Neste sentido, comprometer os funcionários através das práticas de recursos humanos, neste caso a formação, pode depender de factores internos à organização (Shahnawaz e Juyal, 2006).

A recompensa e o reconhecimento são identificados como tendo efeito positivo no comprometimento organizacional dos funcionários, pois ambos têm efeitos na sua motivação (Smeenk *et al.*, 2006; Chew e Chan, 2007; Zain *et al.*, 2009). Um trabalhador comprometido é aquele que se dedica à organização, que protege os activos da empresa e partilha dos objectivos da organização. Na óptica das organizações, ter funcionários comprometidos é uma vantagem, pois esse comprometimento tem um impacto positivo no *turnover*, permite reduzir custos e aumentar a competitividade (Batt e Applebaum, 1995). Contudo, muitas vezes, conforme presumiram Meyer e Allen (1997), o retorno e a ferramenta desse comprometimento consiste em oferecer um emprego e pagar um ordenado pelo trabalho e pouco mais, o que se revela claramente ineficaz para comprometer os funcionários. Em termos legais, a organização está a agir correctamente. Na perspectiva de muitas empresas e responsáveis destas, a questão sobre porque é que se tem de pagar incentivos e dar certas regalias aos funcionários se eles já recebem um ordenado para darem o seu melhor à empresa?

De acordo com a teoria da troca social, essa visão das empresas é pertinente, pois a relação de troca social consiste num processo interdependente e bidireccional, em que quando uma das partes incluídas no processo dá algo a contraparte tem de retornar no mesmo molde, ou seja a empresa paga um salário e o funcionário tem cumprir a sua



parte. No entanto, seguindo a teoria de Blau (cit. in Cropanzano e Mitchell, 2005) uma relação de troca entre duas partes muitas vezes vai além do que a simples troca económica, incluindo também questões sociais, ou seja variáveis como a confiança, lealdade e um comprometimento mútuo podem constituir os alicerces dessa relação. De acordo com a teoria de reciprocidade de Gouldner (cit. in Ferreira *et al.*, 2001) os funcionários sentem-se obrigados a retornar da mesma forma o tratamento recebido. Nesta linha, os empregadores têm utilizado os sistemas de recompensa como uma das principais ferramentas para comprometer os seus funcionários e diferenciar os melhores (Chew e Chan, 2007).

Foram ainda analisadas outras variáveis ligadas às práticas e políticas dos recursos humanos na sua relação com o comprometimento organizacional, como estilos de liderança, em que foi encontrada uma relação positiva entre as dimensões da liderança transformacional – estimulação intelectual, influência idealizada e motivação inspiracional – com as componentes afectiva e normativa e, entre as dimensões estimulação intelectual e consideração individualizada para a componente instrumental (Lo *et al.*, 2009; Avolio *et al.*, 2004). A cultura organizacional foi também apontada como influenciadora directa ou indirecta do comprometimento organizacional (Manetje e Martins, 2009), sendo que, segundo Meyer e Allen (1997), essa influência ocorre quando os trabalhadores encontram na organização valores e crenças que podem ser ou não congruentes com os seus. A aprendizagem organizacional (Rose *et al.*, 2009) e a oportunidade organizacional (Cicekli, 2008) foram também apontadas como tendo uma relação positiva com o comprometimento organizacional.

A justiça organizacional também foi apontada como um forte antecedente do comprometimento organizacional. Tal como o conceito do comprometimento organizacional, a justiça também é um constructo multidimensional, sendo constituída pela justiça distributiva, processual e interaccional. A justiça distributiva está relacionada com o conteúdo das distribuições, ou seja, a relação percebida pelo indivíduo entre o esforço despendido e a recompensa auferida, comparando esse resultado aos outros que lhe servem de referência. Para o seu lado, a justiça processual refere-se aos procedimentos em que a organização baseou-se para distribuir as recompensas, incluindo também o grau de liberdade que os funcionários têm para contestar e serem ouvidos pelos órgãos de gestão em relação a esses procedimentos. Por último, a justiça interaccional reflecte a qualidade do tratamento recebido pelos

funcionários durante a aplicação dos procedimentos, ou seja, a forma como os órgãos de gestão tratam os funcionários (e.g. dignidade, respeito, justificações).

Segundo alguns autores (Greenberg e McCarty, 1990; Greenberg, 1993; Konovsky, 2000, cit. in Rego e Souto, 2004), a justiça interacional pode ser dividida de em duas partes: a interpessoal e a informacional. A justiça interpessoal é o nível do respeito e dignidade presente no tratamento dos funcionários nas decisões distributivas e procedimentais adoptadas pelos órgãos de gestão. Relativamente à justiça informacional, é o nível de informação que os gestores disponibilizam aos funcionários pelas decisões e procedimentos.

Relativamente às relações entre a justiça e o comprometimento organizacional, verifica-se de acordo com Rego e Souto (2004) que os indivíduos que apresentam um forte comprometimento afectivo e normativo e uma baixa instrumental, são aqueles que se sentem mais justificados na organização. Rego (2002; 2003) na sua investigação que incidiu sobre os docentes universitários concluiu que os professores que apresentavam um comprometimento afectivo mais acentuado são aqueles que têm uma boa percepção da justiça, sendo que a relação é mais forte na justiça processual e interpessoal, não identificando qualquer relação significativa com a justiça distributiva. De acordo com esses resultados o autor concluiu que a forma como os professores são tratados, justa ou não, afecta-os directamente e que contrariamente ao que se pensa, a justiça distributiva não é o que mais pesa, mas sim a processual e a interacional. Da mesma forma, Rego e Souto (2004) também apontaram para o poder explicativo das percepções de justiça no comprometimento organizacional, com principal incidência na componente normativa e afectiva e pouco significativa na instrumental. A justiça distributiva relaciona-se melhor com a componente normativa do que com a afectiva e instrumental, e para a justiça processual e interacional, conforme referido acima, a relação é mais acentuada na componente afectiva e normativa.

### 1.2.2 Consequências

As consequências resultantes do comprometimento organizacional variam consoante a componente em que os funcionários estão comprometidos, conforme indica a figura 1. No comprometimento afectivo, os trabalhadores sentem-se emocionalmente ligados à organização, o que os leva a sentirem-se motivados e a desenvolverem esforços para desempenhar o melhor possível a sua função. Na componente instrumental, contudo, já não existe a ligação emocional que se denota na afectiva. O comprometimento instrumental retém os trabalhadores na organização pelos custos associados à saída ou pela falta de oportunidade, não existindo entre esses funcionários qualquer vontade e esforço em contribuir para a organização. Por se basear apenas nos custos associados, o comprometimento instrumental pode induzir nos funcionários um estado de frustração e ressentimento que pode culminar num comportamento inapropriado na organização (Meyer e Allen, 1997). Por último, e com resultados semelhantes em alguns aspectos com a componente afectiva, na componente normativa, os trabalhadores permanecem na organização não por uma ligação emocional, mas pelo sentido de obrigação e dever. Isto leva-os, contudo, a comportarem-se em função do que é bom para organização. Apesar das componentes afectiva e normativa terem resultados semelhantes, o que os diferencia é a ligação psicológica de cada um deles. Enquanto que na primeira existe entusiasmo e paixão, na segunda apenas se cumpre o dever. Como na componente instrumental, a componente normativa pode ter efeitos na forma como os funcionários desempenham a sua função, podendo estes se ressentir dessa obrigação, o que não os impede de desempenhar a sua função, mas influencia a forma como a desempenham (Meyer e Allen, 1997).

Sendo, sem dúvida, uma variável importante a ser controlada pelas organizações, a redução do *turnover* é talvez a consequência imediata e mais facilmente reconhecida do comprometimento organizacional. Contudo, o motivo pelo qual as organizações valorizam o comprometimento organizacional não se limita apenas em manter uma equipa estável de funcionários, através de um baixo nível de *turnover*, mesmo porque, segundo alguns autores algum nível de *turnover* voluntária entre os funcionários pode ser vantajoso para as empresas, principalmente dos menos produtivos. Neste sentido, as organizações não querem apenas o comprometimento dos funcionários baseado simplesmente na sua continuidade enquanto membros da

organização, mas também funcionários produtivos e capazes de contribuir positivamente para o sucesso organizacional.

Segundo Meyer e Allen (1991), as três componentes do comprometimento organizacional têm efeitos e resultados variados no seu comportamento organizacional. Para além do *turnover*, encontramos variáveis como o absentismo, falta de assiduidade, mau desempenho, ausência de comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos de retirada organizacional e outros considerados desvantajosos para a organização. De entre as três componentes, a afectiva é a única que se correlaciona negativamente com o absentismo. Já as componentes normativa e instrumental correlacionam-se positivamente, ainda que de um modo fraco (Meyer *et al.*, 2002). As variáveis ligadas à produtividade e ao bom comportamento organizacional, como a assiduidade, o desempenho da função e os comportamentos de cidadania organizacional, apresentam uma correlação mais acentuada na componente afectiva, seguida da normativa e instrumental (Meyer e Allen, 1997; Shore e Martin, 1989; Meyer *et al.*, 2002).

### **1.3 Multi-Focalização do comprometimento**

Contrariamente à visão homogénea da organização que leva a identificação e vinculação dos indivíduos, o comprometimento de um funcionário não se cinge apenas a um alvo, podendo ter vários focos relevantes (Meyer *et al.*, 2004). Segundo Reichers (cit. *in* Meyer e Allen, 1997), a organização é constituída por vários tipos de grupos e indivíduos, nomeadamente proprietários, gestores, empregados, clientes, sendo que cada um deles tem os seus valores, crenças e objectivos que podem ser ou não compatíveis com os da organização. Nesta linha, o comprometimento organizacional pode ser percebido como sendo constituído por um conjunto de múltiplos comprometimentos, pois os indivíduos podem direccionar o seu comprometimento a diferentes alvos (gestores, clientes, supervisores, clientes), podendo, consequentemente haver conflitos entre esses comprometimentos (Meyer e Allen, 1997:17). De acordo com Reichers (cit. *in* Ferreira *et al.*, 2001) o comprometimento organizacional é uma variável que pode assumir um carácter geral (Global) ou um carácter específico (um ou mais focos de implicações).

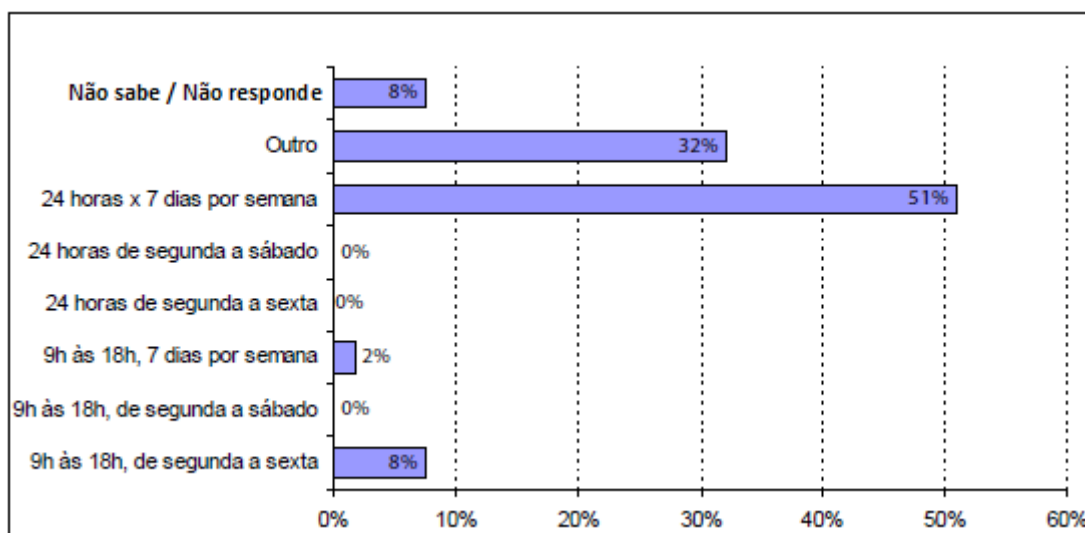
Esta multiplicidade de comprometimentos também foi suportada por Becker (cit. in Meyer e Allen, 1997), demonstrando que quando os funcionários direccionam aos órgãos de gestão, supervisores e grupos de trabalho, verifica-se que os resultados vão além do simples comprometimento para com a organização com um todo. Esse resultado manifesta-se na satisfação, intenções de saída e comportamento organizacional. Para Hunt e Morgan (cit. in Ferreira *et al*, 2001) para além de apontar para uma relação positiva entre o comprometimento específico com os vários focos e o comprometimento global, assinalam o comprometimento global como um mediador entre os comprometimentos aos vários focos e os resultados organizacionais. A capacidade de mediação do comprometimento global aumenta quando o foco do comprometimento específico do funcionário tiver uma forte ligação à organização (comprometimento com os gestores comparado a um funcionário com o mesmo estatuto). O distanciamento entre o foco do comprometimento e a percepção do indivíduo daquilo que pertence à organização, o resultado desse foco para o comprometimento global sofrerá um decréscimo.

Meyer e Herscovitch (cit. in Meyer *et al.*, 2004:994) introduziram o termo “comportamento focalizado”, onde defendem que independentemente do foco do comprometimento, as três componentes do comprometimento organizacional vinculam os indivíduos de forma específica nos termos desse comprometimento. Segundo os autores a diferença será vista primeiramente nos comportamentos relacionados, embora não especificados claramente em termos de comprometimento, mas será positivo para o alvo desse comprometimento. O comprometimento de um funcionário consiste de forma generalizada em manter-se na organização e cumprir os requisitos mínimos impostos pela organização. Contudo, existem comportamentos que não são requeridos nem impostos, mas que se os funcionários os adoptarem podem beneficiar a organização, como por exemplo falar de forma positiva acerca da organização, ajudar a socializar os novos colaboradores. A adopção e expansão desses comportamentos extras dependem da força e da natureza do comprometimento dos funcionários, sendo que na componente afectiva existe maior probabilidade de ocorrer, seguida da normativa. Na componente instrumental a probabilidade dos funcionários expandirem o seu comprometimento voluntariamente é baixa ou mesmo inexistente.

## Capítulo 2. Call Center

De acordo com Sprigg *et al.* (2003), o call center pode ser descrito como um sector de trabalho em que o negócio principal é desenvolvido via telefone e com recurso simultâneo a um computador, existindo um sistema de suporte interno de toda a organização. Tal só foi possível com o desenvolvimento das tecnologias de informação e consequente redução dos preços na transmissão da informação. As organizações identificaram, assim, uma oportunidade eficaz e rentável para vender produtos e serviços, assistir e estudar os seus clientes. Face a essa demanda, nos últimos dez anos, assistiu-se um grande crescimento do sector, pois as organizações encontraram uma forma eficaz e barata para prestar serviços (Holman *et al.*, 2007). Permitiu ainda às empresas acrescentarem mais serviços ao seu *portfólio* de negócios, baixar os custos na prestação de serviços e aumentar a empregabilidade.

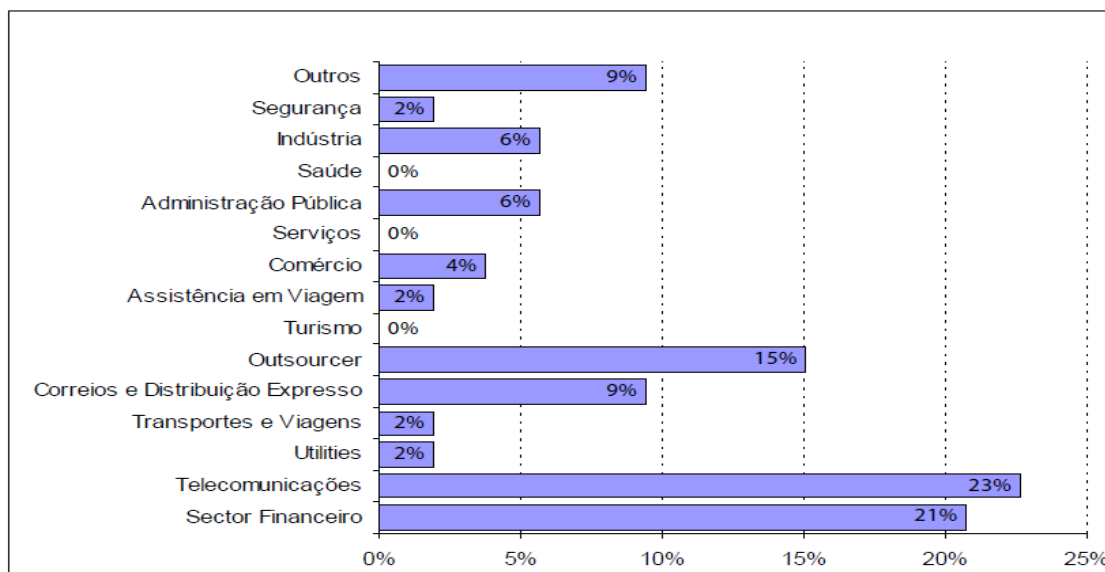
Neste sentido, os call centers visam permitir às organizações construir, manter e gerir as relações; resolver eficazmente os problemas e reclamações; ter sempre disponível a informação necessária; responder as questões; e, principalmente, estar operacional 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano (Prahakar *et al.*, cit in Feinberg *et al.*, 2000). Até há pouco tempo, o horário de atendimento aos clientes na maioria das organizações era das 8:00 às 21:00 horas. O call center veio permitir alargar amplamente esse horário, permitindo assim às organizações demonstrarem aos seus clientes que estão preocupados com a sua satisfação e ao mesmo tempo se diferenciarem das empresas que não têm call center (Feinberg *et al.*, 2000; Holman *et al.*, 2007). No gráfico abaixo (Fig.2) podemos verificar o horário de atendimento predominante dos call centers em Portugal.



**Figura 2.** Horário de Funcionamento dos call centers em Portugal  
 Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2009)

As empresas de call center são organizações planas, com um número reduzido de chefias e de funcionários efectivos. A característica principal deste tipo de empresas é a sua flexibilidade, pois adaptam-se a diferentes tipos de campanhas e actividades, e recorrem a empresas de trabalho temporário conforme as flutuações do mercado (Santos e Marques, 2006).

No caso específico de Portugal, o sector do call center é também considerado como bastante atractivo e encontra-se em franca expansão, não só pela sua capacidade de gerar emprego mas também pelo facto de crescer e resistir em momentos de crises, como a que se vive na actualidade. Ajustado ao tamanho do país conta aproximadamente com 25 mil postos de atendimentos e 40 mil operadores (APCC, 2009). Em termos de actividade, na economia portuguesa podemos encontrar call centers nos mais diversos serviços, conforme podemos verificar na figura 3.



**Figura 3.** Sector Económico de Actividade dos call centers em Portugal

Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2009)

Contudo, apesar das vantagens associadas aos call centers, tanto para os clientes como para as organizações, esse serviço trouxe também algumas consequências menos positivas para ambas as partes. Muitas vezes, os clientes são alvos de um serviço deficiente e os gestores têm de enfrentar os elevados índices de *turnover* dos funcionários (Holman *et al.*, 2007).

## 2.1 O funcionamento da linha Call Center

Nos call centers, a organização do próprio trabalho é talvez a sua componente mais controversa. As tecnologias<sup>4</sup> associadas ao desenvolvimento das actividades permitem um alto nível de eficiência. Contudo, essa eficiência é alcançada à custa do bem-estar dos operadores, que constantemente se queixam da rotina, repetição e stress associados à sua função. Estudos demonstraram que a organização do trabalho nos call

<sup>4</sup> Toda a actividade desenvolvida num call center tem uma base tecnológica. A interacção com os clientes pressupõe a utilização de ferramentas tecnológicas antes, durante e depois do atendimento. Antes da interacção / atendimento, são utilizadas tecnologias como a BI (*business intelligence*) utilizado por exemplo na segmentação dos clientes; o *automatic call distributor* (ACD), que é um sistema automático que permite distribuir de forma eficiente as chamadas inbound pelos operadores; e os dialers, que são marcadores preditivos de chamadas utilizados nas campanhas de telemarketing ou tele-vendas. Durante o atendimento, são utilizadas ferramentas como *computer telephony integration* (CTI), que permite maximizar o tempo do operador, pois reage de forma imediata à informação da chamada telefónica para encontrar o cliente; o *interactive voice response* (IVR) que são atendedores automáticos que apresentam as operações ou menus disponíveis e a gravação de voz. No caso das tecnologias utilizadas depois da interacção podemos encontrar BI referida anteriormente e o *customer relationship management* (CRM).



centers funciona como agente catalisador para o desenvolvimento de várias patologias nos operadores, como o stress, ansiedade, depressão e distúrbios músculo-esqueléticos da extremidade superior (D'Errico et al., 2010; Suri e Rizvi, 2008; Holman, 2002).

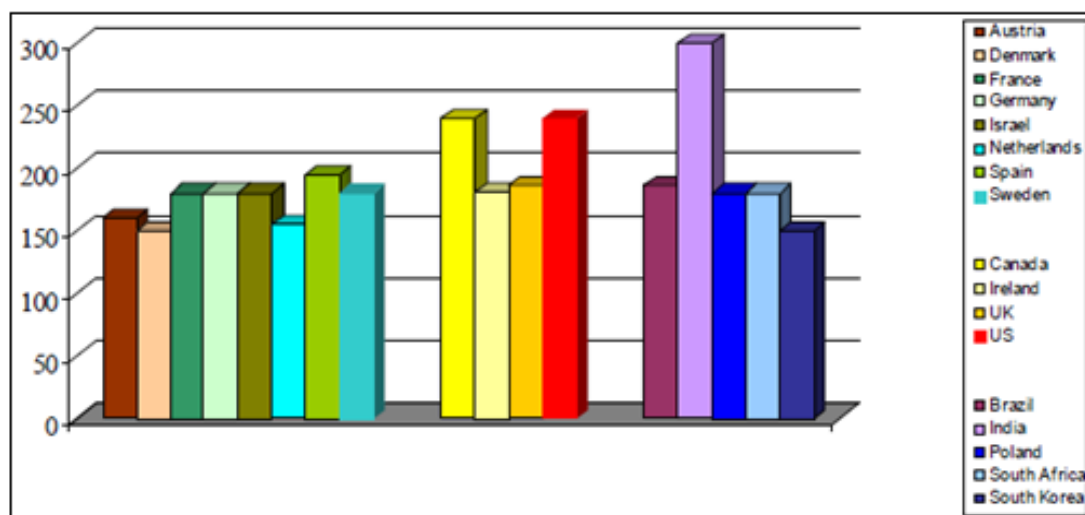
A actividade principal de um call center consiste basicamente em receber e/ou efectuar chamadas tendo em conta o propósito. As chamadas recebidas são denominadas de *inbound* e estão associadas a operações simples, tais como consultas de saldo, compra de bilhetes ou informações gerais sobre produtos e serviços, bem como a operações mais complexas, como assistência técnica a computadores e transacções ligadas à banca ou seguradoras (Taylor e Bain, 1999). Uma vez que não é possível controlar o número de chamadas recebidas, muitas vezes elas são superiores ao número de operadores disponíveis para atender, sendo por isso processadas e controladas por um sistema automático de distribuição (*automatic call distributor* ou ACD em inglês). Assim, nos contactos *inbound*, os operadores de call center não têm qualquer controlo na recepção de chamadas, pois estas são automaticamente distribuídas (Ferne e Metcalf, 1998). O processo de atribuição das chamadas é controlado através de um conjunto de estados. Para que o ACD atribua uma nova chamada ao operador, este tem de estar *ready* e não em *wrap up* que quer dizer que o operador já terminou a chamada mas ainda está a fazer algum tipo registo no sistema, ou inactivo (Ferne e Metcalf, 1998; Santos e Marques, 2006). A standardização, o controlo, a rotina e o ritmo de trabalho são mais acentuadas neste tipo de call center, o que aproxima esta tipologia do taylorismo.

As chamadas efectuadas ou *outbound* estão associadas às televendas e telemarketing para a venda de diversos produtos e serviços. Neste tipo de chamadas, é utilizado um sistema de marcação preditivo, que funciona através da base de dados de clientes, em que o sistema marca automaticamente um número de acordo com os parâmetros previamente definidos no sistema, fornecendo ao mesmo tempo ao operador informações detalhadas do cliente no visor do computador para que seja efectuada uma comunicação detalhada (Taylor e Bain, 1999).

Apesar das funções serem semelhantes, os operadores *inbound* estão sujeitos a mais pressão do que os operadores *outbound*, uma vez que não têm qualquer controlo nas chamadas que lhes são atribuídas automaticamente pelo ACD e, por isso, estão sujeitos a um ritmo mais elevado de trabalho e, consequentemente, de controlo.

Segundo o relatório da *Health and Safety Laboratory and UMIST* (Sprigg *et al*, 2003), os operadores *inbound* são mais susceptíveis a doenças psicológicas, sendo que o nível de stress é ainda mais elevado quando não conseguem fazer pleno uso das suas capacidades, o que, pela natureza da função, é uma constante, comprometendo assim o bem-estar relacionado com a função, que, por si só, já é inferior às outras funções de call center.

A tecnologia associada nas operações de call center permite às empresas vigiar e controlar ao máximo os operadores, com o objectivo de maximizar o tempo de conversa com os clientes e reduzir os tempos-mortos entre chamadas. Fernie e Metcalf (1998) comparam o controlo existente nos Call Centers com o programa televisivo “Big Brother”, pois existe um controlo em tempo real onde o supervisor consegue ter acesso a todas as informações, desde o número de chamadas em espera até ao conhecimento de quantos operadores estão a atender, disponíveis ou não, passando por todas as informações necessárias para avaliar num preciso momento como é que o serviço está a ser prestado. O grau de precisão deste controlo permite que os gestores, através da sua avaliação, desenvolvam métodos optimizados e estandardizados de trabalho de forma a aumentar a eficiência. O controlo das actividades é de tal forma elevado que, de acordo com o relatório de pesquisa global das redes de Call Center (Holman *et al.*, 2007), o tempo de processamento de chamadas situa-se nos três minutos e 10 segundos, havendo uma variação mínima entre os vários países do mundo (Fig.4). No caso de Portugal, o tempo de chamadas também não difere muito dos países apresentados na figura 1, ficando nos 3.01 a 4 minutos na maior parte dos call centers, conforme demonstra um estudo da Associação Portuguesa de Contact Centers (2009).



**Figura 4.** Tempo de processamento de chamadas (em segundos)  
 Fonte: Adaptado de Holman *et al.* (2007)

Para além do controlo tecnológico, os operadores são ainda constantemente vigiados e monitorizados pelos responsáveis de equipas. Cada responsável detém um certo número de colaboradores que ficará a seu cargo, sendo que o seu objectivo é controlar e assegurar que os operadores não se relacionam com os colegas durante a hora do trabalho, não abandonam a sua posição, não realizam qualquer tarefa extra-trabalho e cumprem os tempos e objectivos afixados (Bono, 2000:17).

Outra ferramenta utilizada no controlo dos operadores é o próprio espaço. Em geral, os lugares estão dispostos em ilhas em que cada posição é separada por painéis laterais de forma a isolar os operadores dos seus colegas de lado (Bono, 2000). Esta organização do espaço de trabalho fez com que vários autores associassem o call center ao desenho da prisão panóptica de Bentham e teorizada por Foucault. As palavras de Foucault exprimem com exactidão a razão a pela qual os call centers representam para muitos uma espécie de prisão panóptica:

(...) é colocar o supervisor na sua torre para calar cada célula... o trabalhador. Eles são como muitas gaiolas, pequenos teatros, em que cada actor está sozinho, perfeitamente individualizado e sempre só... visibilidade é uma armadilha... Cada indivíduo é confinado a uma cela da onde é visto de frente pelo supervisor, mas as paredes previnem o contacto com o vizinho do lado. Ele é visto mas nunca vê; ele é objecto de informação, nunca sujeito em comunicação... esta invisibilidade é a garantia de ordem... não há desordens (...) nenhuma distracção que possa baixar o nível de trabalho. (Foucault, *cit. in* Fernie e Metcalf, 1998:8).

À luz do que acontece na estrutura panóptica, também nos call center, os operadores estão sempre à vista dos supervisores e a capacidade destes últimos para controlarem os operadores é ainda mais eficaz do que a da prisão, pois são já utilizadas tecnologias de ponta que fornecem informações em tempo real para o efeito.

O objectivo inerente ao controlo exercido nos call centers, como em qualquer outra empresa, é a maximização do tempo e alcance dos objectivos estabelecidos. Contudo, contrariamente aos outros sectores, a actividade desenvolvida no call center tem certas características que assemelham ao Taylorismo<sup>5</sup>. O objectivo dos call centers é criar um ambiente em que o trabalho é altamente estandardizado com tarefas uniformes e repetitivas com o objectivo de alcançar uma economia de escala, mas prestando ao mesmo tempo um serviço de qualidade aos clientes. Por definição, a economia de escala em qualquer sector visa reduzir ao máximo os custos associados à produção e aumentar os lucros. É na tentativa de alcançar este objectivo que surge talvez o maior conflito no call center, pois a meta é prestar um serviço a baixo custo com qualidade e obter o maior lucro possível. Para materializar esse objectivo, os call centers recorrem a tecnologias informáticas que permitem uniformizar as tarefas de modo a manter os princípios de racionalização baseados na divisão do trabalho, elevada centralização e controlo das actividades (Suri e Rivzi, 2008).

Conforme foi referido anteriormente, as tarefas desempenhadas num call center consistem basicamente em receber e efectuar chamadas. Contudo, a essas chamadas são estabelecidos um conjunto de procedimentos com o objectivo de reduzir o tempo das próprias chamadas, aumentar a qualidade do serviço prestado e reduzir qualquer tempo morto entre chamadas. *Scripts* e modelos predefinidos com a conversa que os operadores têm de seguir no contacto com o cliente (Taylor e Bain, 1999) e tempo limitado na realização das chamadas (Santos e Marques, 2006) são alguns desses procedimentos. Ao implementar esses procedimentos com o objectivo de reduzir os custos e aumentar a produtividade, as empresas de call center colocam os operadores perante o dilema da qualidade vs. quantidade, pois existe uma pressão enorme para se fazer o máximo possível, mas com qualidade. Essa tarefa que recai sobre os operadores é praticamente impossível, pois a qualidade e um atendimento atencioso ao cliente não

---

<sup>5</sup> Frederick Taylor, com a Organização Científica do Trabalho, estabeleceu um conjunto de princípios para orientar as organizações a organizar o trabalho de uma forma científica e racional. São eles: o *planeamento*, a *preparação*, o *controlo* e a *separação entre a concepção e a execução do trabalho*. Para maior desenvolvimento, ver Ferreira et al, (2001:6-12).

são compatíveis com um ambiente de rotina, estandardizado e com objectivos rígidos por cumprir (Suri e Rivzi, 2008).

Não obstante o ambiente dos call center ser altamente controlado e vigiado, os operadores não coexistem como meros sujeitos passivos<sup>6</sup>, arranjam diversas formas e meios para contornar e escaparem à panóplia de ferramentas informáticas e físicas utilizadas no controlo da produtividade e tempo de pausas. Não sendo obviamente robots, combatem de forma colectiva as medidas que consideram inaceitáveis (Taylor e Bain, 1999). Assim, para transporem o controlo das pausas entre as chamadas, muitas vezes transmitem a ideia que estão a falar com um cliente quando a chamada foi terminada há muito; influenciam a lista de espera de chamadas e conseguem através de acções desviantes influenciar o cálculo do bónus. Contrariamente aos presos da prisão panóptica, os operadores de call center participam e influenciam o processo produtivo. Ao serem subestimados pela “panóptica electrónica”, nas palavras de Taylor e Bain (1999), conseguem resistir e contrapor as regras do processo.

## **2.2 Operadores qualificados na nova organização do trabalho**

O modelo de produção do século XX ficou marcado, e ainda o é em alguns sectores, pelo taylorismo. Contudo, para muitos autores, a produção de produtos e serviços está a caminhar para uma nova fase. Da estandardização e políticas de controlo rígidos do taylorismo para um novo sistema pós-taylorista, caracterizado pela flexibilidade, inovação, entreajuda e diversidade. A crescente integração da economia mundial trouxe novos desafios às organizações, pois têm manter-se num mercado competitivo, instável e incerto, que exige uma grande capacidade de adaptação e no qual é imperioso maximizar a produção aumentando ao mesmo tempo a qualidade, mas a um custo cada vez mais reduzido. Neste contexto, a inovação no processo produtivo, associado à valorização dos activos humanos através de formação, qualificação e atribuição de novas competências tornou-se crucial (Kovács, 2006).

---

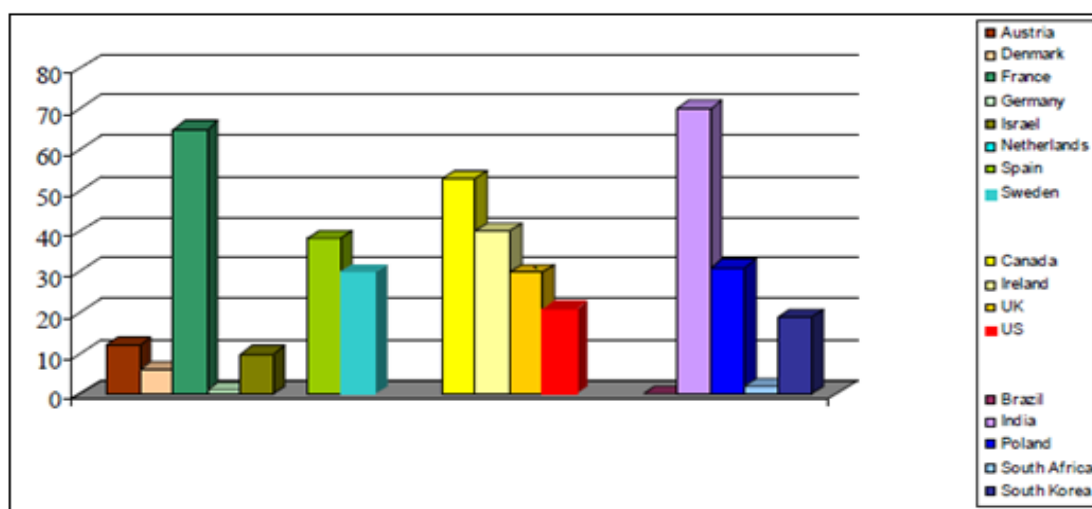
<sup>6</sup> Em Cabo Verde, num call center Offshore pertencente a um grande grupo de telecomunicações portuguesa, os operadores cabo-verdianos foram proibidos de falar a língua crioula, mesmo nos casos em que o cliente só percebe o crioulo. No entanto, de forma a contornarem essa proibição e como forma de protesto, os operadores atendem os clientes mesmo quando estes falam em crioulo, limitando apenas a atender o pedido (e.g. o cliente pergunta em crioulo um número de telefone e o operador fornece-o sem falar) (Rosenfield, 2007).

De entre esses modelos, podemos encontrar os direccionados e centrados no factor humano (denominado ainda de *high road*), em que a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços são superiores, assim como a valorização dos funcionários, através da qualificação, salários mais elevados e qualidade de vida no trabalho. Neste modelo, é enfatizada a divisão das tarefas, as capacidades humanas e a tecnologia é utilizada como meio de suporte na melhoria das competências e qualificações dos funcionários. Por outro lado, existem os modelos baseados na redução de custos (ou *low road*), em que a tecnologia é utilizada como meio de substituição dos trabalhadores e as actividades que não são consideradas principais são adjudicadas em regime de *outsourcing*. Ao contrário do modelo humanista, o *low road* tem como principal objectivo a produtividade e os resultados financeiros. Esse modelo vem ao encontro da nova sociedade, a chamada sociedade da informação e do conhecimento, onde a produção de bens e serviços passou a depender da alta tecnologia e do conhecimento. Uma das suposições associadas a esta nova sociedade é que, com o recurso às novas tecnologias da comunicação e informação e com o aumento da qualificação para a produção de bens e serviços, entramos numa era pós-taylorista, pois as organizações passaram a ser mais flexíveis, com uma estrutura mais achatada e descentralizada, onde o trabalho é cada vez mais complexo, exigente e que requer recursos humanos criativos, responsáveis e capazes de mobilizar toda a sua capacidade e inteligência no desempenho das suas funções (Kovács, 2006).

Neste sentido, inserido ou pseudo-inserido na categoria das organizações das tecnologias de informação, as empresas de call center tentam transmitir essa imagem, pois são organizações estruturadas em rede, altamente flexíveis (Santos e Marques, 2006) em que toda a actividade desenvolvida é efectuada com recurso a tecnologias de ponta e os seus recursos humanos são qualificados. Designado de “taylorismo informático” (Kovács, 2006), a comparação entre as linhas de montagem das fábricas e o call center é muito comum na literatura, pois à semelhança da indústria da época, caracterizada pelo excessivo controlo, standardização e rotina, também os operadores de call center parecem estar numa linha de montagem, com a diferença que esta linha de montagem se situa nas suas cabeças (Taylor e Bain, 1999; Bono, 2000). O trabalho no call center caracteriza-se por ser altamente individualizado, com tarefas isentas de conteúdo motivante, num ambiente onde a pressão é muito elevada, agravado por um controlo total (Van Den Broek, 2003; Sprigg *et al*, 2003).

Não obstante toda a parafernália tecnológica e de ferramentas que aumentam a produtividade e supostamente tornam o trabalho mais confortável para os operadores, os seus dias de trabalho consistem numa jornada contínua e ininterrupta de conversação com clientes, onde reinam a pressão e o stress, pois os operadores sabem que o seu trabalho está a ser medido e o discurso monitorizado, o que leva frequentemente a situações de fadiga física e psicológica (Taylor e Bain, 1999). A própria natureza do trabalho é identificada como sendo um dos factores primários no stress dos funcionários, pois, para além das características já referidas, há que acrescentar ainda a monotonia da tarefa que é repetida ao longo dos tempos (Sure e Rizvi, 2008).

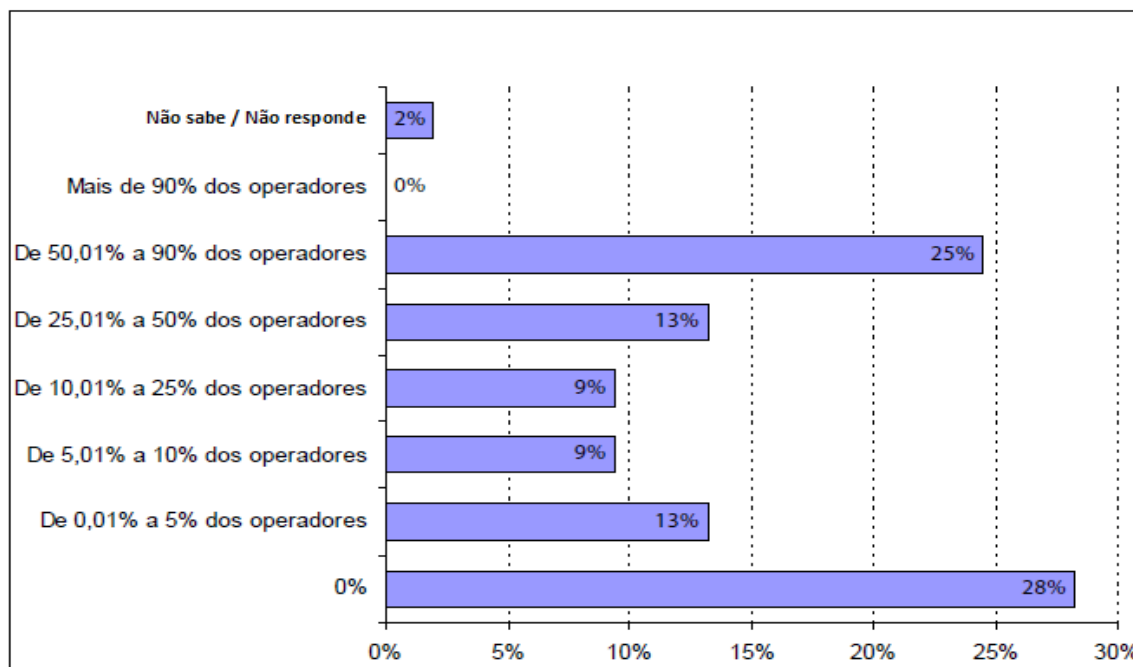
Em termos demográficos, os operadores de call center são, na sua larga maioria, jovens estudantes e licenciados (Fig. 5). A maior parte são do género feminino, pois, segundo os empregadores, as mulheres, pela sua voz, não representam uma ameaça aos clientes e são mais confiáveis, para além da sua agilidade superior no manuseamento do teclado (Holman *et al.*, 2007).



**Figura 5.** Percentagem dos Call Centers que contratam em primeiro lugar os licenciados  
Fonte: Adaptado de Holman *et al.* (2007)

Funcionando para muitos como uma forma de obter um rendimento extra, de pagar os estudos ou pela falta de oportunidade de um emprego melhor, o call center é visto para muitos operadores como um meio para se atingir um fim. Para um estudante pode servir para concluir os estudos e para um licenciado pode ser útil até encontrar um emprego desejado (Santos e Marques, 2006). Em termos contratuais, as organizações recorrem a empresas de trabalho temporário ou a outras formas de externalização da

actividade para contratar os operadores, alegando dificuldades na previsão do volume das chamadas e as grandes flutuações do sector (Holman *et al.*, 2007). Assim, o vínculo contratual maioritário são os contratos temporários a tempo parcial (Fig 6).



**Figura 6.** Percentagem de operadores com um horário a tempo parcial  
Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2009)

Contrariamente ao trabalho pautado por uma situação laboral estável, com contratos efectivos, vinculados directamente à empresa-mãe, e com relações claras entre empregado e empregador, em muitos dos “novos” trabalhos, os funcionários já não respondem apenas a um “patrão”, mas a vários, pois os contratos são temporários, em regime de *outsourcing*, sem protecção, embora não necessariamente precários (Gialdino, 2009). Nos call centers coexistem no mesmo espaço laboral dois tipos de funcionários, os que têm contratos efectivos e pertencem à empresa-mãe e os que são subcontratados (Bono, 2000). Daí que, de um lado, existam funcionários protegidos pela legislação laboral e beneficiem de todas as regalias, nomeadamente salários mais elevados e estabilidade e, de outro, os que auferem salários reduzidos, possuem contratos temporários e estão numa situação de precariedade laboral (Bilbão, 1988, cit. in Bono, 2000:6). A distinção ao nível do vínculo entre funcionários resulta na fraca identificação dos trabalhadores temporários para com a empresa onde colaboram directa ou indirectamente (Santos e Marques, 2006:70). Segundo Kovács (cit. in Kovács, 2006), é mais elevada a satisfação nos funcionários efectivos do que nos que estão numa



situação de instabilidade. De acordo com a autora, aos funcionários temporários são atribuídas as funções mais elementares, menos autónomas, menos valorizadas e com menor salário.

Caracterizada pela alta divisão do trabalho, as tarefas de um call center são frequentemente consideradas como sendo isentas de conteúdo motivante para as quais os operadores não têm de mobilizar as suas verdadeiras competências para executar a função (Bono, 2000). Numa investigação sobre call center em Espanha, Bono dá conta da desmotivação destes trabalhadores quando lhes pede que descrevam a sua função:

Em quê que consiste o meu trabalho? Bom, é totalmente estúpido, é muito básico. Basicamente o que fazemos é encaminhar. Nós transferimos tudo, excepto certas situações muito básicas... (Bono, 2000:12).

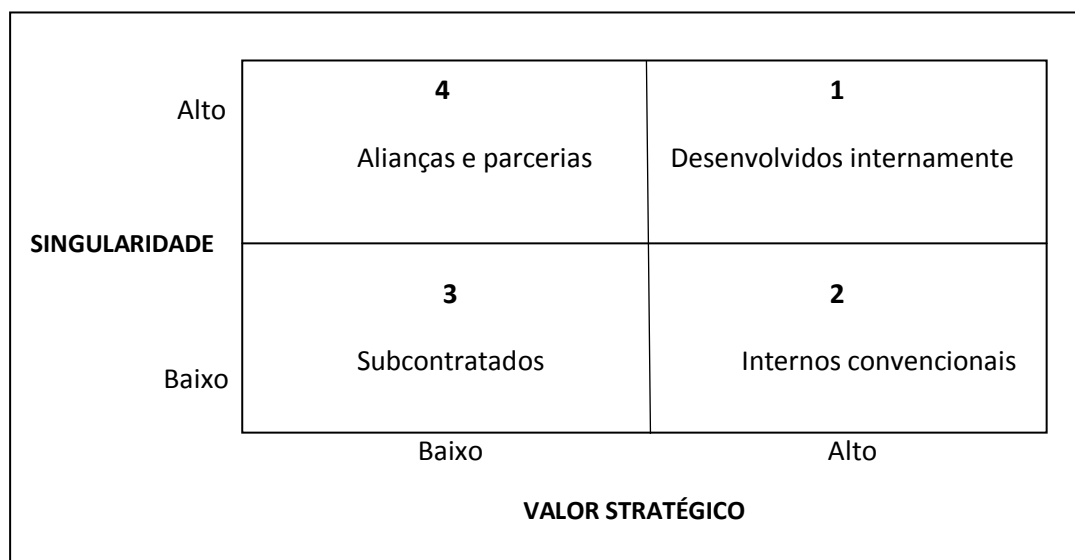
Dadas as qualificações de que dispõem, muitos operadores vêem as suas capacidades desvalorizadas, auto-concebendo-se como máquinas, robots e atendedores automáticos. Se, para a organização, a divisão das tarefas é sinónimo de maximização e aumento da produtividade, para os operadores significa subestimação da sua inteligência. Ao transcrever uma entrevista de um operador de call center, Bono regista precisamente essa percepção:

Eu tenho capacidade para realizar um trabalho muito melhor. Ali ponho-me em piloto automático. (...) Qualquer um pode fazer este trabalho (...) qualquer um pode fazer de papagaio. É como ser um atendedor automático mas vivo, com personalidade. Sentamos e falamos como robots. Mais de uma vez os clientes perguntam-nos se somos atendedores automáticos: ‘você é um atendedor?’, ‘não, sou uma pessoa’. (...) Eu realmente sinto-me inútil (Bono, 2000:15).

Pela instrumentalização por parte dos operadores, pela natureza do trabalho, pelas condições impostas pelas organizações e pela estrutura plana das mesmas que impedem ou dificultam a promoção, o trabalho no call center é marcado por elevadas taxas de *turnover* e absentismo dos operadores.

### 2.3 Práticas de Recursos Humanos nos Call Centers

Lepak e Snell (1999; 2002) propuseram um modelo teórico de gestão de recursos humanos em que o investimento e atenção dada aos funcionários se baseiam na importância que estes têm para a organização (figura 7).



**Figura 7.** Características do capital humano e políticas de recursos humanos  
Fonte: Adaptado de Lepak e Snell (2002)

De acordo com os autores citados, os funcionários que se encontram no quadrante 1 são considerados os mais importantes para a organização, pois a sua singularidade e valor estratégico contribuem para a vantagem competitiva e para as competências-chave da organização, ajudando-a alcançar os seus objectivos. Pelo seu valor e especificidade, estes não se encontram disponíveis para serem recrutados, tendo que ser as próprias organizações a formá-los e desenvolve-los internamente. Desempenham tarefas específicas e estruturadas que exigem a utilização das suas competências e capacidades. Entre esses funcionários existe uma relação de investimento mútuo, baseado no comprometimento, o que contribui para o desenvolvimento das competências críticas na organização. Pelo seu lado, os funcionários do quadrante 2 são aqueles que apresentam um alto valor estratégico para a organização mas uma baixa singularidade. São funcionários que não apresentam competências ou capacidades extraordinárias como os do quadrante 1 e estão amplamente disponíveis para serem recrutados, não servindo assim como fonte de diferenciação para a organização. Contudo, ainda assim, são integrados internamente na

organização, pois conseguem dar contributos significativos no desempenho de tarefas pré-determinadas. O investimento nestes funcionários é visto com alguma relutância por parte das organizações, pois estes não apresentam capacidades únicas ou vantajosas para as organizações. No entanto, pela natureza da função que desempenham e pela vasta oferta, as organizações recrutam os que já foram formados por outras entidades. Estes funcionários e as organizações mantêm uma relação de benefício mútuo, terminando quando os custos começarem a ser superiores. São funcionários menos comprometidos e põem a sua carreira à frente da organização, vendendo literalmente as suas competências à empresa que oferecer maior retorno.

No quadrante 3 estão presentes os funcionários que não representam nem um alto valor estratégico e nem um alto nível de singularidade. Os cargos destinam-se maioritariamente ao *outsourcing* ou subcontratação, marcados pela flexibilidade e pelo controlo rigoroso de custos de contratação. De acordo com Quinn (cit. in Lepak e Snell 2002), este modo de emprego marcado pela precariedade permite às organizações desviar estrategicamente os recursos para os funcionários que mais contribuem para a vantagem competitiva da organização. Os funcionários deste quadrante não estão comprometidos para com a organização, assumindo claramente uma relação de troca económica. As tarefas são regulamentadas e estandardizadas de forma a que os funcionários as cumpram com o máximo rigor e produtividade. No quadrante 4 encontram-se os cargos com um alto nível de singularidade e baixo valor estratégico para a organização, motivo pelo qual os funcionários deste quadrante não são integrados internamente na organização.

Os serviços prestados pelos call centers são variados e destinam-se a diferentes tipos de clientes. Abrangem desde serviços básicos de consulta de saldo bancário, esclarecimento de dúvidas simples relacionadas com produtos e serviços até transacções mais complexas como transferências bancárias, investimentos, aconselhamentos ou contratações de serviços. Assim, a definição da tipologia de um call center e a forma como este opera depende do tipo de clientes que vai servir e do serviço que irá ser prestado. Num ponto existem os clientes residenciais e particulares em que o serviço prestado se caracteriza pelo baixo nível de interacção entre as partes; no outro extremo, existem os clientes empresariais em que o contacto se pauta por uma elevada interacção e personalização, pois o objectivo é manter e captar os clientes e, ao mesmo tempo, divulgar novos produtos e serviços (Holman et al, 2009).

Um dos erros mais recorrentes nas investigações sobre o tema é negligenciar a distinção entre as tipologias do call center e o tipo de serviço prestado de *inbound* ou *outbound* (e.g. Santos e Marques, 2006; Chambel e Castanheira, 2010), facto que conduz à apresentação distorcida da realidade. Conforme se irá demonstrar mais adiante, os call centers não são todos iguais nem usufruem do mesmo investimento e atenção. O mesmo se aplica ao tipo de serviço prestado. Um call center que presta um serviço *outbound* é diferente do que executa um serviço *inbound*, pelas razões anteriormente explicitadas.

Batt e Moynihan (2002), no seu estudo, dividem o sector dos call center em três tipologias, variando entre eles os investimentos e incentivos: na base da cadeia encontram-se os call centers com o modelo de produção em massa; no topo, os dos serviços personalizados destinados às empresas ou serviços *Premium*, e na secção intermédia, os serviços híbridos. Os call centers que se encontram na base ou de produção em massa são principalmente destinados a mercado de consumo e caracterizam-se pela sua aproximação ao modelo taylorista, em que o objectivo principal é a maximização do volume ao menor custo possível. Utilizando uma combinação das políticas tayloristas e uso intensivo da tecnologia, o trabalho é altamente controlado e estandardizado, com tarefas rotineiras cujo objectivo é cumprir com rigor cada tarefa no tempo previamente estipulado, sendo que cada contacto com o cliente é uma jornada rápida e eficaz para a produção (Holman et al, 2009; Taylor et al, 2002; Batt, 2000). Os funcionários desempenham tarefas pré-programadas com baixo valor motivante, complementados por práticas de recursos humanos muitas vezes baseados na atribuição de pequenos prémios individuais (Batt, 2000) e na criação de um clima onde o despedimento dos incumpridores é iminente.

No outro extremo, encontram-se os call centers destinados a serviços profissionais. Aqui as tecnologias são utilizadas como um complemento ao trabalho, trabalho esse que é desempenhado por funcionários altamente qualificados, como médicos, advogados e gestores, e que têm capacidades e possibilidade de participar e aconselhar nas tomadas de decisões. Os funcionários deste tipo de call center são bem remunerados e premiados, auferindo ao mesmo tempo de uma situação laboral estável. Servem clientes que, ao contrário dos que estão na base, estão dispostos a pagar para um serviço personalizado e altamente especializado. Contrariamente também aos serviços de base, aqui a organização reforça o contacto personalizado com o objectivo de

fidelizar e satisfazer o cliente, servindo ainda cada contacto para divulgar e promover novos serviços e produtos (Holman *et al.*, 2009; Taylor *et al.*, 2002; Batt, 2000).

Entre estes dois modelos encontram-se os call centers híbridos que, por um lado, apresentam características dos call centers da base, caracterizados pelo modelo taylorista, e, por outro, levam em conta também a qualidade do serviço prestado, ou seja, similar ao dos serviços profissionais. O objectivo deste modelo de serviço é competir com base na qualidade, personalização e no preço. Baseado na adopção das principais características dos modelos de produção em massa e profissional, as organizações híbridas alcançam aqueles objectivos através do recurso à tecnologia, adaptação do método taylorista enfoque nas boas práticas no ambiente de trabalho e na qualidade do serviço prestado ao cliente, com vista a fidelizá-los.

Tendo por base o modelo teórico proposto por Lepak e Snell (1999) e a tipologia de Batt e Moynihan (2002), não é difícil situar os call centers nesse modelo. Destinado ao *outsourcing*, alto nível de flexibilidade e com um controlo de custos rigoroso no recrutamento e selecção, os call centers da base ou da produção em massa encaixam nas características do quadrante 3, de acordo com a figura 7. Os funcionários dos call centers de produção em massa, mesmo sendo qualificados, como a maioria deles o são, não representam um valor estratégico e nem unicidade para a organização, situação imposta pela própria natureza e características da função. A visão reducionista desse tipo de call center pode estar associada à própria natureza do trabalho, como a standardização e a rotina, características essas a que levam a que os call centers sejam comparados às linhas de montagem do taylorismo, factor este que parece ser crucial para o sucesso desse tipo de call center. No entanto, apesar da alienação, da simplicidade das funções do call center e apesar de não cumprir todos os requisitos de uma empresa da sociedade da informação, o desempenho das funções associadas aos call center exigem conhecimentos específicos e certas competências para o manuseamento de softwares, conhecimentos de produtos e processos operacionais. (Chambel e Castanheira, 2010:83). Assim, tratando-se de uma área considerada periférica, sendo destinada ao *outsourcing*, este tipo de call center é constituído na sua maioria por trabalhadores temporários que não são alvo de investimento, pois, para além de não serem estratégicos para a organização, não ficam tempo suficiente na organização para compensar o investimento.

Os call centers híbridos, dependendo da cultura e dos objectivos organizacionais, poderão estar situados no quadrante 3 na medida em que têm uma base de produção em massa, ou no quadrante 2 pois este já é um modelo de produção em que o factor qualidade e as boas práticas no ambiente de trabalho e no serviço prestado são importantes. São funcionários que podem ou não ser estratégicos para a organização mas com uma baixa singularidade. O seu valor estratégico depende dos objectivos organizacionais, pois os call centers híbridos destinam-se a mercados de massa que exigem um certo nível de qualidade no serviço prestado, mas a um preço acessível (Pine *cit. in* Batt e Moynihan, 2002). Os call centers profissionais podem ser encaixados no quadrante 2. Neste tipo de call centers encontram-se os funcionários que podem representar um alto valor estratégico para as organizações mas com um nível de singularidade baixa, pois não são fonte de diferenciação das organizações. Estes funcionários podem representar o *top*, mas no contexto global da organização não conseguem ascender ao quadrante 1, pois, apesar de terem alguma autonomia, as suas funções exigem o seguimento de um *script* e procedimentos previamente definidos. Estes funcionários podem estar integrados internamente, mas não desenvolvidos na organização.

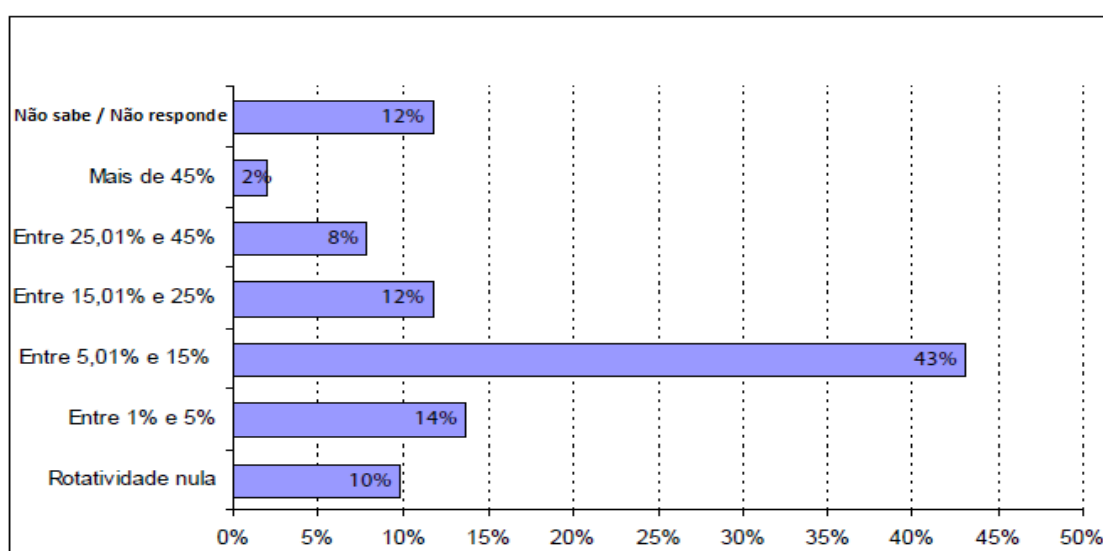
Ao analisar os propósitos e objectivos de um call center, principalmente os da base ou de produção em massa na perspectiva do modelo de Lepak e Snell (1999), podemos concluir que, com efeito, os funcionários que lá trabalham podem não apresentar características com um elevado nível de singularidade, nem ser estratégicos para a organização, situação imposta pela própria natureza da função e sobretudo pela facilidade com que são substituídos. Conforme Lepak e Snell (1999) assinalaram, as competências-chave devem ser desenvolvidas internamente e as periféricas podem ser atribuídas a *outsourcing* ou a qualquer outra forma de externalização, o que pode significar uma vantagem para as organizações que assim poupam nos custos e ao mesmo tempo mantêm uma estrutura tecnologicamente avançada. Para uns, o *outsourcing* é uma estratégia viável e um meio necessário para a redução dos custos operacionais, permitindo que as organizações se concentrem nas actividades principais. Para outros, é uma séria ameaça ao mercado do trabalho e consequentemente à economia (Monczka et al, 2005). A decisão de uma organização externalizar uma actividade, nomeadamente um call center, depende da sua cultura e visão. Para algumas organizações, o contacto com o cliente é parte integrante da empresa e demasiado

importante para ser delegada a entidades externas, devendo permanecer sob controlo interno. Para outros, este contacto é visto como uma actividade periférica que deverá ser externalizada (Telrex Healthcare, 2003).

Contudo, é de questionar se realmente os call centers, mesmo os que possuem traços dos de produção em massa, representam um baixo valor estratégico para as organizações conforme vários autores deixam subentender? Quer no domínio das vendas, quer no apoio ao cliente, os call centers representam, em muitos casos, o primeiro contacto e umas das principais vias de comunicação da organização para com os clientes e a forma como esse serviço é prestado pode ser o factor explicativo de manter ou não o cliente. O call center está projectado de forma que a performance dos operadores seja maximizada. Contudo, do ponto de vista dos clientes, a performance não significa apenas ser atendido rapidamente, mas sim como é atendido e como é que os seus problemas são solucionados. Portanto, é legítimo questionar se, num ambiente em que as condições de trabalho são precárias e desfavoráveis aos operadores, estes estarão disponíveis a investir numa interacção com vista a satisfazer os clientes? É que, como se sabe, um atendimento onde exista uma interacção e interesse do operador em ajudar o cliente pode significar a satisfação e lealdade dos clientes (Beardsey et al, 2006).

De forma a envolver e aproximar os funcionários dos objectivos organizacionais, muitas organizações começaram a apostar em práticas de alto envolvimento (Chambel e Castanheira, 2010), razões que contribuíram para o aparecimento dos call centers híbridos. As práticas de alto envolvimento são aquelas em que a tecnologia é utilizada como um complemento ao trabalho e não como um substituto, em que as tarefas requerem a utilização de capacidades especializadas e que permitem aos operadores dar o seu contributo e em condições de trabalho baseadas na estabilidade onde o esforço é reconhecido e recompensado (Batt e Moynihan, 2002). A adopção deste tipo de práticas por parte das organizações abre caminho para que os funcionários, anteriormente desmotivados e com falta de incentivos, utilizem de forma eficaz a tecnologia no desempenho das suas funções, permitindo às organizações competirem nos custos, qualidade e inovação (Batt, 2000). Consequentemente, essas práticas provocam um efeito positivo na performance, comprometimento, satisfação e *turnover* dos operadores. O *turnover* é um dos grandes desafios dos call centers e as práticas de alto envolvimento têm um efeito positivo sobre o mesmo, o que consequentemente

beneficia a organização. Como Batt (2000) chama a atenção, funcionários com uma elevada antiguidade possuem um conhecimento profundo dos serviços e produtos, e contribuem positivamente na prestação de um serviço de qualidade e com sucesso. À parte das práticas de envolvimento, em Portugal os responsáveis dos call centers notaram que fora dos grandes centros urbanos (principalmente Porto e Lisboa), o índice de *turnover* é mais baixo entre a população activa, razão pela qual se assiste hoje a um êxodo dos call centers para as regiões do interior do país, de forma a tentar travar ou diminuir o *turnover* dos operadores, que, conforme podemos verificar na figura 8, é bastante elevado (APCC, 2009).



**Figura 8.** Índice de *turnover* no sector dos call centers em Portugal  
 Fonte: Associação Portuguesa de Contact Centers (2009)

Pelas consequências positivas das práticas de alto envolvimento, poder-se-ia pressupor que elas facilmente resolveriam e baniriam a comparação dos call centers com a linha de produção taylorista. Contudo, considerando os call centers de produção em massa, é de questionar se seria possível implementar essas práticas de alto envolvimento num serviço *inbound*? O propósito que as organizações encontram nos call centers é precisamente a redução de custos, facilidade de acesso e rapidez na prestação do serviço, objectivos que para serem cumpridos têm de seguir um conjunto de regras e procedimentos rígidos, pois, caso contrário, a sua viabilidade económica e financeira é posta em causa.



Algumas das práticas de alto envolvimento podem ser de difícil implementação nos call centers, sobretudo nos de base, nomeadamente a utilização das tecnologias como um complemento. Exemplo disso é um call center com serviço *inbound* em que o fluxo das chamadas recebidas não é controlado pela organização, e se não houver recurso a um *script*, sistemas de distribuição de chamadas e outras tecnologias associadas, os tempos de atendimento para cada cliente podem ser bastante diferentes, o que pode levar ao atraso de todo o processo de atendimento, factor que pode ser prejudicial à organização, principalmente quando uma das premissas é a rapidez. No entanto, práticas como o justo pagamento, recompensas ou participação na tomada de decisão são passíveis de serem implementadas mesmo nos call centers na base. Pela natureza do próprio trabalho, mesmo com a adopção dessas práticas, a função dos operadores desse tipo de call center continua a ser rotineiro e estandardizado, mas as outras práticas e aspectos associados podem compensar tal facto (Chambel e Castanheira, 2010). Dedicado ao mercado do consumo, Batt (2000) demonstrou que os call centers de produção em massa que adoptaram essas práticas aumentaram significativamente as vendas.

Outro estudo que atesta a importância das práticas de envolvimento foi o que foi levado a cabo pela Universidade Técnica da Dinamarca em parceria com a Team Work Life e a South Zealand Business College em 2003, que, recorrendo ao Fundo Social da União Europeia, colocaram em pratica o projecto “Call Centres – Work Development” (Moller *et al.*, 2008). Centrado no ambiente do trabalho, o projecto contou com a participação dos gestores de call centers, responsáveis de equipas, operadores, consultores e investigadores, em prol do objectivo de desenvolver um modelo organizacional para os call centers, em que a eficiência, a qualidade e um ambiente de trabalho saudável pudessem ser assegurados.

Neste sentido, o desenvolvimento nos call centers passou pela introdução de novas estruturas, onde as ideias tayloristas de controlo foram substituídas por práticas de envolvimento como a independência, aumento de responsabilidades, coordenação descentralizada, processos de aprendizagem, partilha de conhecimentos e desenvolvimento interno. Nos três call centers dinamarqueses que participaram no projecto foram adoptados três modelos diferentes para cada um, mas todos com pressupostos diferentes do taylorismo. Os modelos adoptados foram: “atribuição de novos papéis para os operadores e responsáveis”, em que os operadores passaram de

trabalhadores controlados e com poucas responsabilidades para agentes mais independentes e responsáveis pelas suas funções, e os responsáveis passaram de controladores para um papel mais de suporte aos operadores. O “modelo competências de equipas”, em que o pressuposto-chave é a partilha de conhecimentos e desenvolvimento de novas competências. Os grupos são responsáveis por um conjunto de tarefas, nomeadamente a coordenação intra-grupo, formação, desenvolvimento de competências na área da interação e comunicação e coaching. Por último, o “modelo de equipas transversais” composto por equipas semi-autónomas que auferem de uma maior liberdade na coordenação e responsabilidades no acompanhamento das operações.

A resposta dos operadores às alterações e modelos foram bastante positivas. A oportunidade, participação, reconhecimento do esforço e suporte passaram a fazer parte da vida laboral dos operadores, o que consequentemente contribuiu para os resultados ao nível do aumento da motivação e da satisfação e o reforço do comprometimento organizacional.

## Capítulo 3. Investigação Empírica

### 3.1 A ETTESCC

A empresa onde foi conduzida a presente investigação solicitou o anonimato e que, por conseguinte, nenhuns dados identificativos ou que pudessem ser associados à mesma fossem avançados. Por esse motivo, e por se tratar de uma Empresa de Trabalho Temporário Especializada em Serviços em Call Centers, será doravante denominada por ETTESCC.

A ETTESCC é uma empresa portuguesa que opera a nível nacional e internacional há mais de uma década. Globalmente possui mais de cinco centenas de delegações e emprega mais de 50.000 trabalhadores por vários sectores de actividade. No caso específico de Portugal, a ETTESCC conta com 400 colaboradores nos seus quadros e através da prestação de serviços na área dos recursos humanos coloca 29.000 colaboradores em áreas como a indústria, telecomunicações, banca, seguros, transportes e logística. Para além dos serviços associados à colocação de funcionários, presta serviço em diferentes áreas no ramo do call center, tanto serviços *inbound* como *outbound*, nomeadamente apoio a clientes, telemarketing e serviços técnicos.

A actividade da ETTESCC funciona em regime de *outsourcing* e todo o processo desenvolve-se nas instalações, com equipamentos e tecnologias (descritos no capítulo anterior) da empresa *outsourcer*. A cargo da ETTESCC estão responsabilidades como o recrutamento e selecção dos operadores, formação e desenvolvimento da actividade adjudicada. No recrutamento são utilizados os canais habituais, como anúncios no próprio site da empresa, jornais e outros sites de emprego. Utiliza-se ainda o método vulgarmente conhecido como “traz um amigo”, ou seja, os próprios operadores recomendam amigos ou conhecidos à empresa. À luz de outras empresas do sector, na ETTESCC o processo de recrutamento para novos operadores ocorre com muita frequência devido aos altos níveis de *turnover*.

Os candidatos que conseguem passar a fase da selecção iniciam um período de 10 dias de formação em sala, onde são dados a conhecer os programas que vão utilizar, os produtos, serviços e procedimentos. Recebem ainda uma formação comportamental, onde são transmitidas as regras e procedimentos a seguir no contacto ao cliente. Numa

fase seguinte recebem em média mais 2 dias de formação que decorre já no ambiente de trabalho, onde são colocados ao lado de um operador mais experiente e assistem-no (através da ligação de um auscultador adicional na consola, ouvem o diálogo entre o assistente e o cliente) a trabalhar. Após esse período, começam a trabalhar normalmente. A formação é contínua, onde são efectuados actualizações de procedimentos, ou se dão a conhecer os novos produtos e serviços. Esta formação é desenvolvida pela empresa contratante, sendo apenas ministrada pela ETTESCC.

Em termos de funcionamento, a ETTESCC impõe regras rígidas aos operadores como também é habitual nos call centers. Quanto à organização do trabalho no call center, a ETTESCC não contraria a tendência do ramo, pois as características do taylorismo também estão são uma realidade. Da standardização, repetição e controlo à separação entre a concepção e planeamento das tarefas. Por outras palavras, à gestão cabe conceber, planear e organizar e ao operador cabe apenas executar nos termos proposto sem emitir qualquer opinião. Tal significa, como explicitado anteriormente, que a ETTESCC enquadra-se na tipologia da base<sup>7</sup>.

Não é permitido a utilização de telemóveis, comer ou falar com os colegas do lado. Na eventualidade de terem dúvidas ou questões, os operadores, não devem levantar-se do seu lugar ou questionar os colegas, mas sim colocar o “dedo no ar” e um responsável de equipa dirigir-se-á ao seu lugar. Em termos de horário, são várias as opções, oscilando entre um mínimo de 4 horas diárias e um máximo de 8 horas. Por cada hora de trabalho, os operadores têm direito a uma pausa de 5 minutos, que só podem fazer com a autorização do responsável de equipa. Conforme foi referido no capítulo anterior, as pausas são rigorosamente controladas pelos responsáveis de equipa.

No que concerne à categoria profissional, os operadores iniciam-se como juniores, com um contrato temporário renovado automaticamente e com periodicidade mensal, salvo indicação ao contrário da empresa. A remuneração desses contratos é composta pelas horas trabalhadas, subsídio de refeição e uma componente variável indexada aos objectivos de chamadas atendidas e qualidade no tratamento da mesma. Por outro lado, existem os operadores seniores que têm um contrato a termo certo ou

---

<sup>7</sup> De acordo com as informações prestadas pela ETTESCC, o serviço destina-se ao mercado de consumo e as práticas de recursos humanos foca-se principalmente no processamento de salários, controlo de faltas e na atribuição de pequenos prémios relacionado com os objectivos.

sem termo, e a remuneração difere dos juniores apenas por ter uma componente base, ou seja, não são pagos à hora como acontece com os juniores. Para que um operador júnior passe a sénior, tem de demonstrar boa capacidade na execução das tarefas, que é controlada através das audições das chamadas, onde é avaliada a componente comportamental, a capacidade de ajudar o cliente e também por um baixo nível de absentismo.

Devido a certas dificuldades<sup>8</sup> em ter acesso a informações de todas as áreas de call center da ETTESCC, a investigação empírica desenvolveu-se apenas num dos serviços no apoio a clientes de telecomunicações móveis (serviço inbound). No local específico onde foi conduzida a investigação, a ETTESCC tem a seu cargo várias campanhas, designadamente apoio a clientes, assistência técnica e telemarketing. O universo desse departamento é de 126 funcionários. A amostra obtida – condicionada que foi por constrangimentos ligados a férias, folgas, não renovações de contratos e ausências prolongadas totalizou 103 inquéritos válidos.

### **3.2 Caracterização da amostra**

Conforme foi referido anteriormente, a amostra é constituída por 103 operadores de call center, distribuídos de forma quase equitativa por género sexual (50,5% são do sexo feminino e 49,5% do sexo masculino). A idade média dos operadores centra-se nos 26,8 anos, a mediana é de 26 anos (significando que 50% dos operadores têm até 26 anos) e a moda é de 22 anos (querendo dizer que a maior parte dos operadores têm 22 anos). Os colaboradores com idades compreendidas entre os 19 e 29 anos constituem 75,7% da amostra. Entre os 30 e 39 anos a incidência desce para menos de metade e assume valores mínimos entre, igual ou superior a 40 anos. Assim, indo ao encontro dos resultados gerais do sector, também aqui se verifica que os operadores são na sua maioria jovens (Santos e Marques, 2006), conforme podemos verificar no quadro abaixo (Figura 9).

---

<sup>8</sup> No período em que foi conduzida a investigação empírica, a ETTESCC encontrava-se em fase de reestruturação, razão pela qual muitos dados associados à actividade e a própria empresa não foram disponibilizados.

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem acumulada
Valores válidos	19 a 29 anos	78	75,7	75,7	75,7
	30 a 39 anos	24	23,3	23,3	99,0
	=>40	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

**Figura 9.** Distribuição Etária da amostra

No que se refere às habilitações literárias, 67% dos operadores possui o ensino secundário completo ou frequência universitária e 30.1% são licenciados ou mestrados ou mestres. Somente 2,9% dos operadores possui o ensino básico (Fig.10). Estes resultados corroboram a tese de que a maioria dos operadores de call center possui elevadas habilitações literárias. Contudo, verifica-se que apenas 35% dos operadores assume-se como trabalhador estudante, resultado que vai ao contrário da tendência do sector.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valores válidos	Ensino Básico	3	2,9	2,9	2,9
	Ensino Secundário	69	67,0	67,0	69,9
	Ensino Superior	31	30,1	30,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

**Figura 10.** Habilitações literárias da amostra

Em relação à situação profissional, o vínculo dominante é o contrato temporário (65% dos operadores). Para os contratos a termo certo e sem termo, as frequências aproximam-se, sendo de 16.5% e 18.4% respectivamente. No que concerne ao horário de trabalho, 57.3% dos operadores trabalham a tempo parcial e 42.7% para o tempo inteiro. A maioria dos operadores (38.8%) está na empresa a há menos de doze meses, havendo um decréscimo de operadores à medida que o tempo aumenta, conforme se pode verificar na figura 11. Estes dados confirmam a literatura, onde é anunciada a predominância dos contratos temporários, dos contratos a termo certo, dos horários a tempo parcial, e um *turnover* muito elevado (Kovács e Casaca, 2004).

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem acumulada
Valores	<= 12 Meses	40	38,8	38,8	38,8
Válidos	13 a 24 Meses	27	26,2	26,2	65,0
	25 a 36 Meses	25	24,3	24,3	89,3
	=>36 Meses	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

**Figura 11.** Antiguidade da amostra na empresa.

### 3.3 Metodologia

O presente estudo tem como objectivo analisar o comprometimento organizacional dos operadores da ETTESCC. Tratando-se de um estudo de caso num contexto particular, em termos metodológicos, a presente investigação assume-se como um estudo de caso. O estudo de caso consiste numa investigação empírica que analisa em profundidade factos no seu contexto real, assumindo um papel mais preponderante quando os limites entre esses factos e o contexto não parecem estar claramente definidos (Yin, 2009).

O estudo de caso como método de investigação pode assumir três diferentes formas: a *explicativa* que tenta comparar teorias existentes ou desenvolvimento de novas teorias; a *exploratória* utilizada para investigações cujo objectivo é desenvolver questões para investigações futuras; e, por último, a *descritiva* em que, como o próprio nome indica, o objectivo passa apenas por descrever acontecimentos. Por outro lado, surgem ainda outras denominações e caracterizações do estudo de caso. Stake (2009:22) distinguiu três tipos de estudos de caso: o *estudo de caso intrínseco*, em que o objectivo da investigação não é direccionado apenas à compreensão e aprendizagem acerca de outros casos ou situações, mas também porque existe um real interesse, intrínseco no caso em estudo; o *estudo de caso instrumental*, em que existe uma instrumentalização do objecto inicial com objectivo de ser alcançados resultados além do proposto inicialmente; e, por último, o *estudo de caso colectivo*, em que dentro de uma situação, são estudados vários casos, que são independentes, havendo apenas uma coordenação entre eles.

Enquadrando o presente trabalho nas tipologias acima enunciadas, esta assume um carácter explicativo, exploratório e intrínseco. É explicativo porque tem como

principal objectivo perceber e explicar o comprometimento organizacional dos funcionários de call center. É exploratório na medida em que a partir da explicação e da tentativa de compreensão do comprometimento organizacional dos funcionários que trabalham num tipo de organização que se revela muito *sui generis*, inevitavelmente serão levantadas novas questões, que podem servir de base para novas pesquisas. Por último, o seu carácter intrínseco revela-se através da centralidade do caso em estudo. Por outras palavras, e indo no sentido da caracterização de Stake (2009), o objectivo da investigação não constitui apenas um meio de compreensão para outros casos ou pelo tema em geral, mas principalmente porque existe uma motivação, como o próprio nome indica intrínseca no trabalho. Quanto maior for a motivação intrínseca na investigação, mais desvantajoso será para o assunto na generalidade, pois a curiosidade e a inovação tendem a ser descuradas, dando lugar apenas às questões centrais do caso em estudo Stake (2009). Contudo, esta centralidade pode revelar-se vantajoso e enriquecedor para o caso, uma vez que todo o esforço e concentração do investigador estará virado para o estudo específico.

Como metodologia de investigação, o estudo de caso frequentemente é alvo de muitas críticas. De entre essas críticas, as mais frequentes identificam questões associadas à falta de rigor nos procedimentos, conclusões tendenciosas com o objectivo de influenciar os resultados e conclusões, demora na investigação que consequentemente resulta em documentos bastante extensos e de leitura muitas vezes difícil. Associado às críticas, encontram-se ainda dúvidas quanto a generalização dos resultados. De acordo com Stake (2009:23), o estudo de caso carece de solidez na produção de generalizações de resultados. No mesmo sentido, também Yin (2009) levanta frequentemente a questão de “Como podemos generalizar a partir de um único caso?”. Essa questão não tem uma resposta consensual entre os investigadores, assumindo-se sempre como difícil de ser respondida. No entanto, Stake (2009:24) faz uma observação interessante e pertinente acerca da generalização no estudo de caso:

O verdadeiro objectivo do estudo de caso é a particularização, não a generalização. Pegamos num caso particular e ficamos a conhecê-lo bem, numa primeira fase não por aquilo em que difere dos outros, mas pelo que é, pelo que faz. A ênfase é colocada na singularidade e isso implica o conhecimento de outros casos diferentes, mas a primeira ênfase é posta na compreensão do próprio caso.



Apesar das críticas, este método assume um papel metodologicamente bastante importante. A sua capacidade para recorrer a diferentes fontes de obtenção de dados, como documentos, artefactos, entrevistas e observação, constitui uma das suas principais vantagens em relação aos outros métodos. O que perde em potencialidade de generalização ganha em profundidade na compreensão de um caso particular.

### **3.4 Hipóteses de Investigação**

Tendo por base o objectivo geral que norteia esta investigação – analisar o comprometimento organizacional dos funcionários de call center da ETTESCC –, bem como a revisão da literatura sobre o tema, procedeu-se à definição das seguintes hipóteses de trabalho:

***Hipótese 1:** Os operadores de call center da ETTESCC não valorizam a dimensão afectiva do comprometimento organizacional.*

*a. A idade e a antiguidade não estão positivamente associadas ao comprometimento afectivo.*

Partindo da definição de Allen e Meyer (1990), o comprometimento afectivo é uma ligação emocional, uma identificação e envolvimento com a organização, sendo que os funcionários com um forte comprometimento afectivo continuam membros da organização porque assim o desejam. No que diz respeito aos call centers, a literatura aponta mais para a instrumentalização do que para uma ligação psicológica ou envolvimento. Ainda de acordo com a literatura, de entre os antecedentes do comprometimento afectivo que encaixam no call center são a idade, a antiguidade, e experiência de trabalho (Salami, 2008; Iqbal, 2010). De acordo com Salami (2008), a idade pode ter alguma influência no comprometimento afectivo, pois quanto maior aquela for, maior será a prudência na análise e reflexão com a organização. Contudo, conforme ficou explícito no capítulo anterior, esses possíveis antecedentes no caso do call center podem revelar-se neutros, tendo em conta o índice de rotatividade, a idade dos operadores e as características do próprio trabalho.

***Hipótese 2:*** Tendo em conta a existência de antecedentes comuns nos comprometimentos afectivo e normativo e a relação entre ambos, os operadores de call center da ETTESCC também não valorizam a vertente normativa do comprometimento

No comprometimento normativo, os indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização, o que os leva a desempenhar as suas funções de forma competente, mas sem paixão, permanecendo na organização por sentido de dever (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004). Tendo em conta que os investimentos efectuados nos funcionários pode ser entendido como um antecedente da componente normativa, mais ainda se esse investimento for percebido pelo funcionário como difícil de retribuir (Allen e Meyer, 1991; Scholl, 1981), pois, segundo a norma de reciprocidade de Gouldner (cit. in Ferreira et al, 2001), os indivíduos ao aperceberem desse investimento, passam a sentir um sentido de obrigação para com a empresa, questiona-se essa componente em função dos investimentos que o call center (da base) efectua nos operadores, investimentos esses que são descritos na literatura como sendo bastante baixos.

***Hipótese 3:*** Os operadores de call center da ETTESCC valorizam a componente instrumental do comprometimento organizacional.

*a. O contrato temporário relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental;*

A componente instrumental está associada consciência dos custos no abandono da organização, sendo que os funcionários comprometidos instrumentalmente mantêm-se na organização porque precisam. Por outro lado, comprometem também ao abrigo desta componente devido a falta de melhores alternativas. Nos call centers coexistem no mesmo espaço laboral dois tipos de funcionários: os que têm contratos e os que são subcontratados (Bono, 2000). Essa distinção ao nível do vínculo entre os funcionários resulta na fraca identificação dos trabalhadores temporários para com a empresa onde colaboram directa ou indirectamente (Santos e Marques, 2006: 70). A satisfação nos funcionários efectivos é mais elevada do que nos que estão numa situação temporária e incerta (Kovács cit. In Kovács, 2006). De acordo com a autora, aos funcionários temporários são atribuídas as funções mais elementares, menos autónomas, menos valorizadas e com menor salário. Neste sentido, o objectivo é saber se o contrato

temporário com as condições associadas pode ser entendido como um antecedente do comprometimento instrumental, pois presume-se de acordo com a literatura que os operadores ao encontrarem uma oportunidade melhor, abandonam a organização.

### **3.4 Recolha e tratamento de dados**

O comprometimento organizacional pode ser avaliado recorrendo a escalas de diferentes autores. Contudo, por estar mais desenvolvida e ter recebido maior atenção em termos empíricos, é frequente recorrer-se à Escala de Comprometimento Organizacional proposta por Allen e Meyer (1990). Na sua primeira versão, a escala era constituída por três componentes com 8 itens cada. As componentes são, como já se deixou explicitado no capítulo anterior, a afectiva, normativa e a instrumental, cada uma medida por uma escalas específica através de uma escala *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. Meyer e Allen (1997) apresentaram depois uma nova versão das escalas revista, mantendo as três componentes, mas com alterações ao nível do número dos itens em cada subescala.

As três escalas de diagnóstico do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1997) foram validadas no contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) através da adaptação do questionário original. O questionário utilizado na presente investigação retoma esta proposta de Nascimento et al. (2008), tendo sido apenas acrescentado um grupo adicional. A esse inquérito foi acrescentado um grupo adicional de questões sobre dados demográficos e condições contratuais.

O questionário do comprometimento organizacional é constituído por 19 questões, sendo que os itens 2, 6, 7, 9, 11 e 15 medem o comprometimento organizacional afectivo. São exemplos deste comprometimento as seguintes afirmações: “ Não me sinto ‘emocionalmente ligado’ a esta empresa” (R)<sup>9</sup>; “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”. Para o comprometimento normativo, os itens são o 4, 5, 8, 10, 12, 18, contando com questões tais como: “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui”; “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa

---

<sup>9</sup> O “R” significa que a escala desta afirmação foi invertida na análise.

onde estou actualmente; (R). Por último, o comprometimento instrumental é aferido pelos itens 1, 3, 13, 14, 16, 17, 19. Alguns exemplos das questões que fazem parte desta escala são: “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”; “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer”.(Anexo 5).

O questionário foi sujeito a um pré-teste junto de 25 operadores de call center e nenhum destes manifestou qualquer dificuldade na compreensão das questões. Os questionários foram entregues aos responsáveis de equipas, que, por sua vez os distribuíram aos operadores. Por razões de confidencialidade, tanto mais importantes dada a natureza sensível do tema em análise, entendeu-se que deviam ser tomadas certas medidas que minimizassem ao máximo eventuais receios por parte dos funcionários e que garantissem respostas o mais sincera possível. Para isso, cada questionário foi entregue aos operadores num envelope com um mecanismo de fecho após preenchimento.

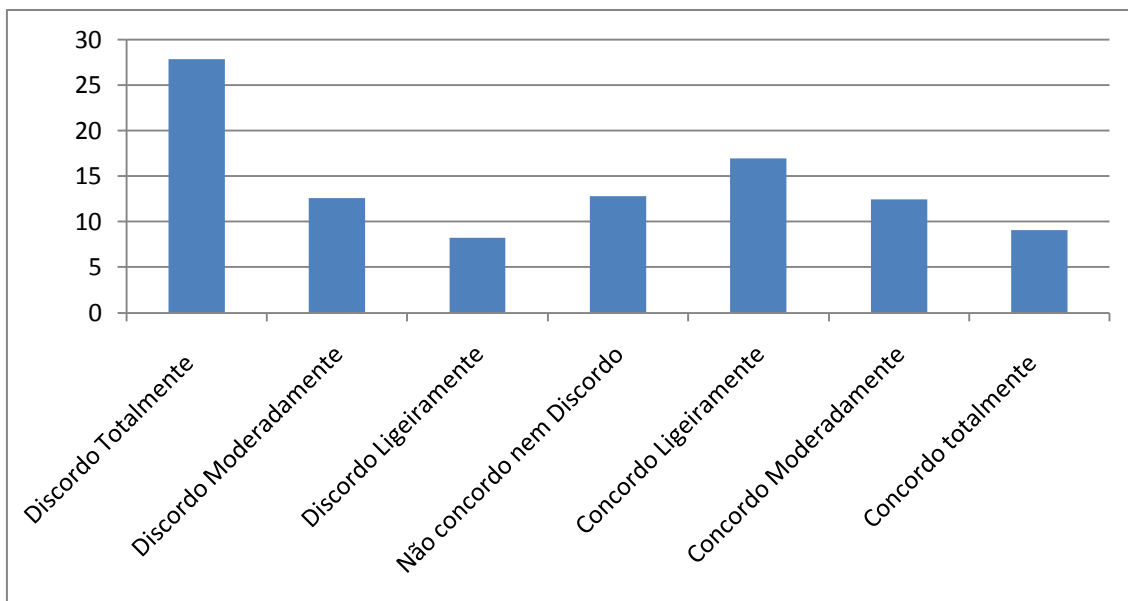
## Capítulo 4. Resultados

Nascimento *et al* (2008) encontraram uma consistência interna muito boa para a subescala afectiva e instrumental, com o *Alpha de Cronbach* de 0.911 e 0.907 respectivamente, e para a subescala normativa uma consistência interna considerada boa, com o *Alpha de Cronbach* de 0.844. No estudo levado a cabo na ETTESCC, a consistência interna de acordo com o *Alpha de Cronbach* não foi tão elevada como a encontrada por Nascimento *et al* (2008), mas os valores obtidos estão em linha com os parâmetros de aceitação (Pestana e Gagueiro, 2005). Assim, o *Alpha de Cronbach* para as subescalas foram: 0.777 para a afectiva, 0.713 para a instrumental e 0.806 para a normativa.

### 4.1 Análise das Hipóteses Formuladas

#### *O comprometimento Afectivo e os seus antecedentes no Call center*

Com base nas respostas obtidas na subescala afectiva (figura 12), verifica-se que os operadores da ETTESCC não estão comprometidos afectivamente (hipótese 1). As respostas foram, na sua maioria discordantes, totalizando 48.7% das respostas. No sentido oposto, 38.5% dos operadores concordaram com as afirmações. As respostas “não concordo nem discordo” abrangeu 12.8% dos operadores.



**Figura 12.** Percentagem das respostas na subescala afectiva

Estes resultados são consistentes com características do call center e os antecedentes necessários ao desenvolvimento do comprometimento afectivo. Conforme explicitado no ponto 3.1, a ETTESCC enquadra-se na tipologia base dos call centers, ou seja, baixos investimentos nos funcionários, funções sem motivação intrínseca, tarefas repetitivas e estandardizadas com características marcadamente tayloristas, restrição da formação ao que é estritamente necessário ao desempenho das tarefas, controlo rigoroso, salários relativamente baixos e pouca ou nenhuma participação dos operadores na tomada das decisões.

Essas características, que são considerados como antecedentes do comprometimento organizacional por muitos autores, podem ter contribuído significativamente para a discordância nas questões da subescala afectiva. Entre esses antecedentes, a experiência de trabalho engloba as várias das características acima mencionadas. Segundo Meyer e Allen (1991) a experiência de trabalho contribui significativamente para o desenvolvimento do comprometimento afectivo, desde que motivem os funcionários intrínseca e extrinsecamente e estejam em consonância com os seus valores. Contudo, conforme referido no ponto 2.2, as tarefas desenvolvidas no call center são actividades repetitivas e monótonas onde as reais capacidades dos operadores são constantemente subestimadas. Esse facto gera uma grande insatisfação nos operadores, pois para além da ausência total de autonomia e de participação na

tomada de decisão, acompanhada, consideram que existe uma grande diferença entre aquilo que sabem e conseguem fazer, tendo em conta as suas habilitações e a actividade que desempenham (Kovács e Casaca 2004; Santos e Marques, 2006).

Outra variável a ter em conta, pois de certa forma reflecte o investimento que a organização faz nos funcionários, é o caso da formação e desenvolvimento de carreira. Em empresas que investem na formação, os funcionários normalmente apresentam um auto-conceito positivo e são mais confiantes nas suas competências (Morris e Sherman, cit. in Ferreira et al., 2001:329). Assim, tratando-se de um investimento nos funcionários, faz com que eles se identifiquem e consequentemente desenvolvam um comprometimento afectivo para com a organização, pois acreditam que organização está preocupada e a desenvolver um bom trabalho com eles (Gaertner e Nollen, cit. in Ferreira et al., 2001). Contudo, para que a formação tenha reflexos no comprometimento, ela tem de ser compatível com o desenvolvimento de carreira e crescimento dos funcionários e tem de ser adequada à função que se destina, de modo a que os funcionários possam desempenhar as suas actividades da melhor forma possível (Chew e Chan, 2007; O'Driscoll e Randall, 1999; Zhang, 2000; Karia e Ashari, 2006, cit. in Zain *et al.*, 2009). No entanto, essa realidade não se verifica nos call centers, principalmente nos da base como o caso da ETTESCC, pois, por um lado, a formação destina-se apenas ao desenvolvimento das tarefas que, na maior parte das vezes, ocorrem de forma intensiva e insuficiente, não dando oportunidade aos operadores de assimilarem todas as informações necessárias ao bom desempenho das suas actividades (Bono, 2000) e, por outro lado, estas formações pouco ou nada influenciam no desenvolvimento pessoal e na carreira dos funcionários, pois são formações apenas relacionados com produtos e serviços na sua forma mais básica possível.

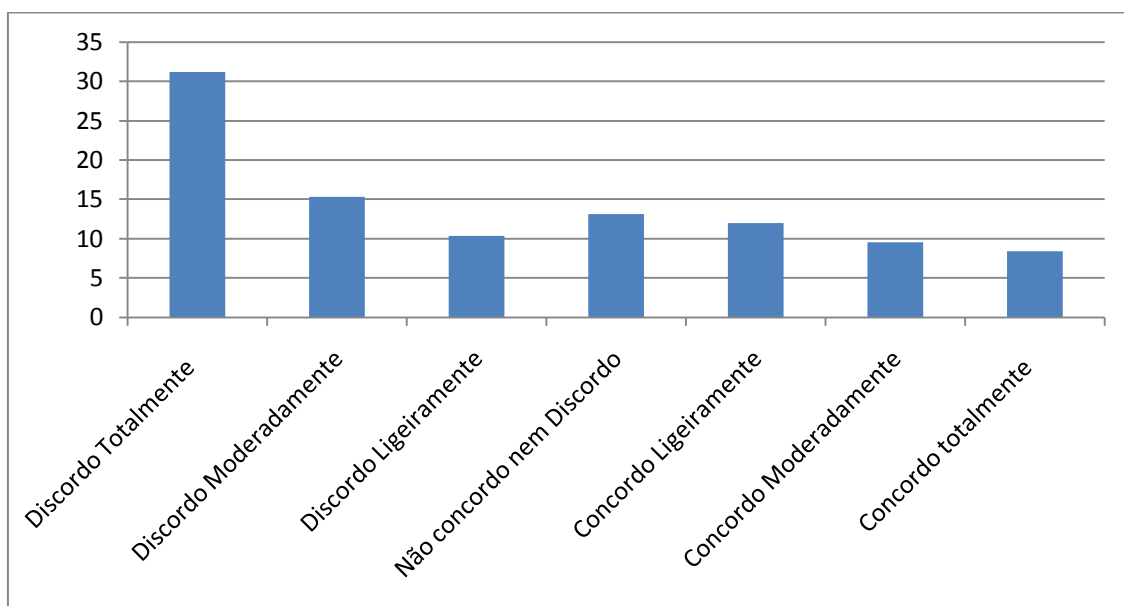
Relativamente à relação entre a componente afectiva e as características demográficas (hipótese h1.a), os resultados das correlações entre a antiguidade e a componente afectiva não apresentam qualquer relação (Anexo 1). Esta ausência de relação entre a componente afectiva e a antiguidade é bastante consistente tendo em conta as características do call center. Conforme foi verificado no presente estudo, a antiguidade média dos operadores é inferior a 12 meses e nesse período é pouco provável que o operador tenha tempo para desenvolver a componente afectiva. O comprometimento afectivo, de entre os seus antecedentes, tende a desenvolver-se com o

tempo, sendo que quanto maior for a antiguidade maior será a probabilidade de se desenvolver (Salami, 2008). No caso da idade, esta correlacionou positivamente com a componente afectiva (Anexo 2), mas de forma pouco significativa. Esta relação da idade com a componente afectiva demonstra que os operadores com a idade compreendida entre os 19 e 29 anos estão menos comprometidos com a organização do que aqueles que têm uma idade superior. Esse resultado tende a validar a variável idade na relação com a componente afectiva defendida por alguns autores. Salami (2008) afirmou que quanto maior for a idade maior será o comprometimento, pois os funcionários tiveram mais tempo para avaliar a sua relação com a organização. Esses resultados vão no mesmo sentido dos encontrados por Meyer e Allen (1991), Meyer *et al* (2001) e Iqbal (2010). Assim, as conclusões de Meyer *et al* (2001) e Mathieu e Zajac (cit. in Meyer *et al.*, 2001), de que as características demográficas não têm qualquer influência no desenvolvimento do comprometimento afectivo, confirmam-se também no presente estudo.

#### *A componente normativa e os seus antecedentes no Call Center*

À semelhança da componente afectiva, também as respostas dos operadores à subescala normativa foram significativas do ponto de vista da discordância (Figura 13). Contudo, ao contrário da subescala afectiva, no caso da normativa a tendência para a discordância foi mais acentuada. Assim, o total de respostas de discordo moderadamente e ligeiramente soma 25.8% (15.4% e 10.4%, respectivamente), ao passo que 31.2% dos operadores discordam totalmente. No sentido da concordância, 11.9% dos operadores concordaram ligeiramente, 9.5% concordaram moderadamente e apenas 8.4% concordaram totalmente. No caso das respostas situadas no centro, o valor situa-se na ordem dos 13.2 %.





**Figura 13.** Percentagem das respostas na subescala normativa

Face às respostas dos operadores na subescala normativa, conclui-se e confirma-se que, de facto, os operadores da ETTESCC não estão comprometidos normativamente (hipótese 2). Essa reacção dos operadores pode ser explicada nos mesmos termos que a componente afectiva, pois de acordo com a literatura e vários autores, existe uma forte relação entre a componente afectiva e a normativa e os seus antecedentes correlacionam-se de forma idêntica, razão pela qual a componente normativa chega a ser considerada redundante em termos de escala (Ko et al., cit. in Solinger et al., 2008).

Não obstante a relação com a componente afectiva, a normativa poderá apresentar algumas particularidades que favorecem aquele resultado. Tratando-se do sentimento de obrigação que os funcionários sentem para com a organização, segundo muitos autores, esse sentimento está propenso a desenvolver quando a organização investe nos funcionários e, mais ainda, quando esse investimento é percebido como difícil de retribuir (Allen e Meyer, 1991; Scholl, 1981). No entanto, enquadrando-se a ETTESCC no tipo de call center da base, sabe-se, reforçando mais uma vez o que já foi referido, que está sujeita a pouco ou nenhum investimento e que os operadores não são alvos de qualquer investimento significativo.

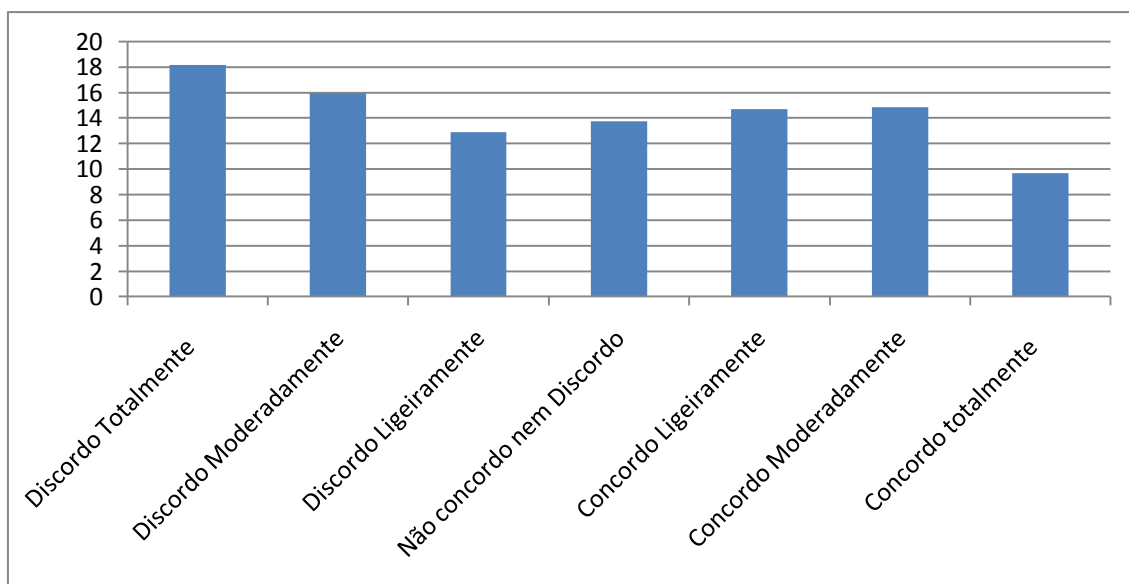
Outro importante antecedente relacionado com a componente normativa é a socialização organizacional. Segundo Van Maanen e Schein (cit. in Flanagan e Waldeck 2004), é nesse período que os novos funcionários adquirem as atitudes, comportamentos e habilidades necessárias ao bom desempenho das suas funções. No mesmo sentido, Allen e Meyer (1990) avançaram que a socialização pode funcionar como um antecedente do comprometimento normativo tendo em conta que o processo de socialização pode conduzir a um sentido de obrigação através da observação de modelos ou do uso contingencial de recompensas e castigos. Transpondo o antecedente da socialização para o call center, o seu efeito é nulo, pois simplesmente não ocorre. Os novos operadores quando chegam ao call center da ETTESCC, são imediatamente direccionados para o seu posto, usufruindo de um período mínimo formação “*side by side*”, passando em seguida a desempenhar sozinhos as suas funções.

Ainda relacionado com a socialização, Allen e Meyer (1990) exemplificaram que o desenvolvimento do sentido de obrigação via socialização recorrendo à educação dos pais transmitida aos seus filhos, sendo que os pais que incutem aos filhos o valor de permanecer leal a um empregador estão a dar os primeiros passos para um comprometimento normativo nas crianças. No caso das organizações, a socialização é um meio de transmissão aos novos funcionários que o esperado deles é a lealdade. Contudo, nos call centers as elevadas taxas de rotatividade dos operadores e instrumentalização do próprio trabalho vão no sentido oposto das conclusões dos autores. Para se ter uma noção dessa realidade, o posicionamento dos operadores às afirmações que, de certa forma, espelham a lealdade, tais como *Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento* e *Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora*, concentra-se significativamente no pólo do discordo totalmente (Anexo 4).

#### *A componente instrumental e os seus antecedentes no call center*

Os resultados obtidos junto dos operadores da ETTESCC revelam que eles não se sentem instrumentalmente comprometidos para com a empresa (figura 14), facto que nos força a infirmar a hipótese 3. A maioria dos operadores (18.2%) discordam totalmente das afirmações que fazem parte da subescala instrumental; 15.9% discordam

moderadamente e 12.9% discordam ligeiramente. No sentido oposto, 14.7% dos operadores concordam ligeiramente, 14.9% concordam moderadamente e apenas 9.7% concordam totalmente. Já as respostas do centro, “não concordo nem discordo”, acolhem 13.7% dos operadores.



**Figura 14.** Percentagem das respostas na subescala instrumental

Dadas as características específicas do call center, esses resultados merecem uma análise mais cuidadosa, principalmente quando tudo aponta para um comprometimento instrumental dos operadores neste tipo de organização. Conforme referido no capítulo 1, a componente instrumental diz respeito à consciência dos custos associados ao abandono da organização, sendo que os funcionários comprometidos instrumentalmente mantêm-se na organização porque precisam. Por outras palavras, e conforme Becker (1960), os indivíduos permanecem na organização, implicam-se com a mesma, devido aos investimentos efectuados durante o período que nela estiveram e que aumentam consoante o tempo passa, tornando-se cada vez mais difícil abandonarem-na devido aos custos associados. Esse comprometimento ocorre ainda devido à falta de alternativas.

No entanto, para que os funcionários possam ter investimentos a perder, a organização tem de lhes permitir primeiramente fazer esses investimentos. Contudo, como se verifica no caso dos call centers, na maior parte das vezes os operadores não têm sequer oportunidade nem condições para fazer quaisquer investimentos, não porque não queiram, mas sim devido às limitações impostas pela própria organização, através

de contratos temporários, baixos salários e estrutura plana que não permitem o desenvolvimento de uma carreira interna, baixos investimentos nos operadores e pouco ou nenhum benefício-extra. Essa realidade pode ser verificada através do facto de o call center apresentar uma rotatividade bastante elevada entre os operadores e uma antiguidade média muito baixa, que no caso do presente estudo é de inferior a 12 meses. Santos e Marques (2006) constatarem também essa realidade na sua investigação num call center, onde 76% dos operadores que participaram na investigação consideraram impossível ou pouco provável serem promovidos.

Pode-se ainda, através desses dados, constatar que a variável escassez de oportunidade também pode não levar a um comprometimento instrumental, pois essa rotatividade na maior parte das vezes é voluntária. De acordo com o relatório da APCC (2009), em Portugal assiste-se um êxodo dos call centers para fora dos grandes centros urbanos, visando assim combater o elevado nível de *turnover*, fixando-se em zonas do interior do país onde a oferta de empregos é muito inferior. Nesta situação os operadores podem sentir-se maior nível de comprometimento simplesmente porque o call center pode ser a única solução.

Analisando individualmente algumas das perguntas da subescala instrumental (Anexo 4), verifica-se que naquelas que reflectem directamente o conceito de investimento e custos associados à saída, a discordância é tendencialmente maior. Exemplo disso é o caso da questão 19: *Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra*. Tendo em conta que, de certo modo, essa questão reflecte o investimento efectuado durante algum período de tempo, as respostas dos operadores foram significativamente no sentido da discordância, com 40.8% de discordância total, 25.2% de discordância moderada e 12.6% de discordância ligeira, ou seja, 78.6% dos operadores discordaram e apenas 10.7% concordaram com as afirmações.

Na análise da correlação entre a componente instrumental e o contrato temporário (hipótese 3.a) não foi encontrada qualquer relação (Anexo 3). Assim, contrariamente ao que se esperava, verifica-se que o contrato temporário não influencia o comprometimento instrumental. Esse resultado é, de certo modo, congruente com os dados encontrados por Santos e Marques (2006), onde uma percentagem significativa

dos operadores demonstraram valorizar a flexibilidade, dando especial enfoque ao facto de poderem trabalhar quanto e quando querem.

## Capítulo 5. Conclusão

O presente trabalho pôs no mesmo plano de análise dois temas que se afiguram bastante *sui generis*. Por um lado, o comprometimento organizacional que, conforme foi demonstrado ao longo do trabalho, é um constructo que tem efeitos muito positivos na organização devido à sua acção nos comportamentos desviantes da performance. Por outro lado, o call center, ambiente caracterizado pela flexibilidade, precariedade e insatisfação, que é usualmente comparado ao modelo clássico de organização taylorista devido às suas semelhanças quanto ao funcionamento e aos efeitos sentidos pelos trabalhadores, pois tal como acontecia com os trabalhadores de outrora, os operadores de call center são expostos a um trabalho altamente rotineiro, estandardizado e isento de motivação intrínseca (Bono 2000; Sprigg *et al*, 2003).

A investigação levada a cabo na ETTESCC revela que os funcionários que aí trabalham não valorizam significativamente nenhuma das dimensões que integram o comprometimento organizacional. Pela exigência e investimentos intrínsecos e extrínsecos que a componente afectiva e normativa necessitam, o call center como um ambiente projectado para laborar a baixo custo e obedecendo apenas a objectivos quantitativos, o não comprometimento dos funcionários nessas duas componentes é bastante consistente tendo em conta tais características.

De igual modo, o resultado referente à componente instrumental é consistente tendo em conta as características dos call center, pois para além de depender da falta de oportunidade melhor de emprego, depende também de investimentos, que quanto maiores forem, mais acentuados serão os custos associados à saída, o que significa maior comprometimento instrumental. Contudo, a diferença é que para além da falta de investimentos, os operadores não ficam tempo suficiente no call center para efectuarem ou receberem eventuais investimentos.

Estes resultados vêm corroborar o facto de os call centers, como denominado por vários autores, serem autênticas “empresas de passagem ou trampolim” (Mocelin e Silva, 2008). Ao analisar o propósito e os objectivos subjacentes à criação de call centers por parte das organizações, verifica-se que talvez seja mesmo esse o seu propósito. Com o objectivo de reduzir custos estruturais e de funcionamento das

organizações, os call centers têm de ser organizações “magras” e eficientes de forma a consumir menos recursos possíveis e produzir o mais possível.

Tendo em conta os resultados e as características das variáveis em estudo, tudo aponta para uma incompatibilidade entre o comprometimento organizacional e os call centers, pois conforme foi demonstrado ao longo do capítulo teórico, para implicar os funcionários são necessários meios que o call center, pelas suas características e finalidade, não pode oferecer. No entanto, novas abordagens e investigações (e. g. Moller *et al.*, 2008; Batt, 2000) demonstram que mesmo neste contexto de trabalho, particularmente difícil para os funcionários, é possível trabalhar e desenvolver o comprometimento organizacional. Para isso, as empresas não têm necessariamente de atribuir grandes montantes de capitais à causa do comprometimento, mas sim apostar em novos modelos, como por exemplo a substituição do modelo taylorista por práticas de envolvimento tais como a independência, aumento de responsabilidades, coordenação descentralizada, processos de aprendizagem, partilha de conhecimentos e desenvolvimento interno.

### **5.1. Limitações e sugestões futuras**

Tratando-se de um estudo de caso, a primeira limitação e a mais óbvia é a dificuldade na generalização dos resultados obtidos, agravados mais ainda pelo facto de a amostra ser pouco significativa perante o universo. Conforme referido no capítulo metodológico, é consensual entre os autores a falta de solidez dos estudos de caso na generalização dos resultados.

Outra limitação e talvez a mais importante, pois pode ter influenciado significativamente os resultados, são as condições em que os inquéritos foram distribuídos e recolhidos, condições essas que são inerentes aos próprios call centers. Tal como se deixou explicitado no ponto XX, os call centers são comparados às linhas de montagens do taylorismo e consequentemente são eliminados todos os factores que podem constituir interferências no processo produtivo. Apesar de ter havido uma tentativa em encontrar uma alternativa, a entrega e a recolha dos questionários só foi possível ser efectuado pelos responsáveis de equipas. Não obstante as medidas tomadas para garantir a confidencialidade, conforme descrito no capítulo metodológico, é preciso ter em linha de conta que tal facto teve influência no preenchimento dos questionários, pois tratando-se de um tema sensível e ligado à empresa, onde a maioria dos operadores têm contratos temporários, as respostas aos questionários (que seriam posteriormente entregues aos responsáveis) podem não ter sido 100% sinceras. Outro facto a ponderar é o de muitos questionários terem sido preenchidos nos intervalos de trabalho, por si só já bastante curtos ou à hora da saída, o que pode ter levado os operadores a estarem pouco atentos no seu preenchimento.

Em investigações futuras, seria importante, para além da constituição de uma amostra mais significativa, controlar as variáveis que porventura podem influenciar os resultados, podendo mesmo distorcê-los. Tratando-se de um ambiente com características próprias e altamente controlado, os operadores de call center estão sujeitos a um estado de alerta constante, sendo-lhes incutidas regras de forma a evitarem todas as “más práticas” para com a empresa. Assim, deverá ser encontrada uma forma em que a investigação possa decorrer sem pressões e num ambiente em que operadores possam exprimir livremente as suas opiniões.



Tratando-se de empresas que apresentam características próprias ligadas ao topo da produção via tecnologias e conhecimentos necessários, mas ao mesmo tempo associam-se à base da produção pelos métodos e características dos trabalhos, seria interessante ser efectuada uma análise comparativa do comprometimento organizacional nas várias tipologias<sup>10</sup> dos call centers e nos serviços inbound *versus* outbound, de forma a verificar quais das componentes do comprometimento organizacional destacaria em função dos investimentos, características das tarefas e autonomia dos operadores.

Uma vez que os call centers encarnam quase que na totalidade as características da nova era do trabalho, designadamente a flexibilidade, precariedade, baixos salários e incertezas quanto ao futuro via contratos temporários, desenvolver investigações no âmbito dos antecedentes e do *focus* do comprometimento organizacional podem revelar-se bastante interessantes, de forma a verificar se os operadores comprometem com este tipo de organizações, quais os antecedentes responsáveis e a que alvo este comprometimento é direccionado.

---

<sup>10</sup> Assunto abordado no ponto *Práticas de Recursos Humanos nos Call Centers*

## Bibliografia

Allen, N.J. e Meyer, J.P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

APCC (Associação Portuguesa de Contact Center) (2009), Estudo Diagnóstico e Benchmarking de Actividade de Contact Centers. Disponível em: [http://www.apcontactcenters.com/estudo/Estudo%20APCC\\_2010\\_versaodigital.pdf](http://www.apcontactcenters.com/estudo/Estudo%20APCC_2010_versaodigital.pdf), acedido em 2 Fevereiro de 2011.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. e Bhatia, P. (2004), “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951–968.

Bambacas, M. e Bordia, P. (2009), “Predicting different commitment components: the relative effect of how career development HRM practices are perceived”, *Journal of Management & Organization*, 15(2): 224-240.

Batt, Rosemary. (2000), “Managing customer services: Human resource practices, turnover, and sales growth”, *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*.

Batt, R. e Applebaum, E. (1995), “Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits?”, *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*, 95-106.

Batt, R. e Moynihan, L. (2002), “The Viability of Alternative Call Center Production Models”, *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*

Beardsey, C. Scott, Johnson, Bradford C. e Manyika, Jmaes M. (2006), “Competitive Advantage from Interactions”. *The Mckinsey Quarterly*, 2: 53-63.

Becker, H. S. (1960), “Notes on the concepts of commitment”, *American Journal of Sociology*, 66: 32-40

Bono, Andrea del (2000), “Call centers, el Trabajo del Futuro?”, *Sociologia del Trabajo*, 39: 3-31.

Chambel, M.J., e Castanheira, F. (2010), *Trabalhar num Call Center: Dos mitos à realidade*, Lisboa: RH Editora.

Chew, J., Chan, C. (2008), “Human resource practices, organizational commitment and intention to stay”, *International Journal of Manpower*, 29( 6):503 – 522.

Cicekli, E. (2008), “The opportunity model of organizational commitment”, *The Business Review*, 10(2): 337-343.

Cohen, Aaron (2007), "Commitment before and after: An evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 17: 336-35.

Cropanzano, R., e Mitchell. M., S. (2005), "Social exchange theory: an interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31(6): 874-900.

D'Errico A, Caputo P., Falcone U., Fubini L., Gilardi L., Mamo C., Migliardi A., Quarta D., Coffano E. (2010), "Risk factors for upper extremity musculoskeletal symptoms among call center employees", *Journal of Occupational Health*, 52:115-124.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., e Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.

Engel, C. e Irlenbusch, B., (2010), "Turning the Lab into Jeremy Bentham's Panopticon. The Effect of Punishment on Offenders and Non-Offenders", *Max Planck Institute for Research on Collective Goods*.

Ernest and Young (2006), Atractividade da Economia Portuguesa na Captação de Investimento Directo Estrangeiro, Disponível em:  
[http://www.ordemeconomistas.pt/xportal/xmain?xpid=oe&xpgid=oe\\_agenda\\_det&oe\\_agenda\\_det=82103](http://www.ordemeconomistas.pt/xportal/xmain?xpid=oe&xpgid=oe_agenda_det&oe_agenda_det=82103), acedido em 15 de Fevereiro de 2011

Feinberg, R., Kim, Ik-Suk, Hokama, L., Ruyter, K., Keen, C. (2000), "Operational determinants of caller satisfaction in the call center", *International Journal of Service Industry Management*, 11(2): 131-141.

Fernie, S. e Metcalf, D. (1998), "(Not)Hanging on the Telephone: Payment systems in the New Sweatshops", *Centre for Economic Performance, LSE*.

Ferreira, J.M. Carvalho, Neves, José, Caetano, António (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw Hill.

Flanagin, A., e Waldeck, J. (2004), "Technology Use and Organizational Newcomer Socialization", *Journal of Business Communication*, 41(2): 137-165.

Gialdino, Irene Vasilachis (2009). "Comentarios: Del trabajo esclavo a las nuevas formas de esclavitud en el trabajo" in Neffa, J. C., Toledo, E. G. e Terra, L. M., *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*, Buenos Aires, CLACSO, 141-154.

Gruman, J. A., Saks, A. M., Zweig, D. I. (2006), "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study", *Journal of Vocational Behavior*, 69: 90-104.

Holman D., Frenkel S., Sorensen O. (2009), "Work design variation and outcomes in call centers. Strategic choice and institutional explanations", *Industrial and Labor Relations Review*, 62(4):510-532.

Holman, D., Batt, R., & Holtgrewe, U. (2007), "The global call centre report: International perspectives on management and employment", *University of Sheffield/Cornell University*.

Holman, David, (2002), "Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres", *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3):123 – 130.

Iqbal, Adnan (2010), "An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational commitment", *International Journal of Business and Management*, 5(3): 16-27.

Kovács, I. e Casaca, S., F. (2004), "Formas flexíveis de trabalho e emprego no sector das tecnologias de informação e comunicação", in *Actas dos Ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho*, 55-66.

Kovács, Ilona. (2006), "Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho", *Sociologia, problemas e práticas*, 52:41-65.

Lepak, D. P., Snell, S. A., (2002), "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations", *Journal of Management*, 28: 517-543.

Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999), "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24: 31-48.

Lew, Tek-Yew (2009), "The Relationships Between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics working with Private Higher Educational Institutions in Malaysia", *European Journal of Social Sciences*, 9(1): 72-87.

Lo, M. C., Ramayah T. e Min Hii Wei (2009), "Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry", *African Journal of Marketing Management*, 1(6): 133-139.

Manetje, O. e Martins, N. (2009), "The relationship between organizational culture and organizational commitment", *South African Business Review*, 13(1):87-111.

Medeiros, C., e Enders, W. (1998), "Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)". *Revista Administração contemporânea*, 2(3):67-87.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991). "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.

Meyer, J. P., Becker, T. E., e Vandenberghe, C. (2004), "Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model", *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991–1007.

Meyer, J.P., e Allen, N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, London, Sage.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., e Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.

- Mocelin, G., Silva, L. (2008), "O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers", *Caderno CRH*, 21 (53): 365-387.
- Moller, N., Mathiesen, K., Weigman, I., Sorensen, O. (2008), "Development of Work in Call Centres", *Human Factors in Organizational Design and Management*, IX.
- Monczka, R. M., Markham, W. J., Carter, J. R., Blacovich, J. D., e Slaight, T. H. (2005), "Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage", *A joint Research Study by Caps Research and AT Kearney, inc.*
- Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. (2008), "Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português", *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1): 115-133.
- Ongori, Henry (2007), "A Review of the Literature on Employee Turnover", *African Journal of Business Management*, 3(1): 49-54.
- Pereira, Ana Luísa (2006), "O ginásio. Um Panóptico de Bentham para o cuidado de si?", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 51: 117-138.
- Pestana, Maria Helena e Gagueiro, João Nunes (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. e Souto, S. (2004), "A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro", *Revista Administração Contemporânea*, 8 (1): 151-168.
- Rego, Arménio (2002), "Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça", *Revista Administração Contemporânea*, 6 (2):209-241.
- Rego, Arménio (2003), "Climas de justiça e comprometimento organizacional". *Revista Psicologia, Organização de Trabalho*, 3 (1): 27-60.
- Rose, C. R., Kumar, N., e Pak, O. G.(2009), "The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance", *The Journal of Applied Business Research*, 25(6): 55-65.
- Rosenfield, Cinara L. (2007), "Paradoxos do Capitalismo e Trabalho em Call Centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde," *Caderno CRH*, 20 (51): 447-462.
- Salami, Samuel O. (2008), "Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among. Industrial workers". *Anthropologist*, 10 (1): 31-38.
- Santos, M. J. e Marques, A. P. (2006), "O Caso dos Call Centers: Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52: 67-86.
- Sarantinos, V., S .T e Co J.s.c. (2007), "Flexibility in the workplace: What happens to commitment?" *Journal of Business Public Affairs*, 1(2): 1-9.
- Scholl, R. W. ( 1981), "Differentiating commitment from expectancy as a motivating force", *Academy of Management Review*, 6, 589-599.

Shahnawaz, M., G. e Juyal, R., C. (2006), "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations", *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3): 267-274.

Shore L.M. e Martin, H.J. (1989), "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions", *Human Relations*, 42(7): 625-638.

Shore, L. M., e Tetrick, L. E. (1991), "A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 637- 643.

Smeenk, S.G.A., Eisinga, R.N., Teelken, J.C., e Doorewaard, J.A.C.M. (2006), "The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees", *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2035-2054.

Solinger, O. N., Olffen, W. V. e Roe, R. A. (2008), "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 93(1):70-83.

Sprigg, C. A., Smith, R. P., Jackson, P. R. (2003), "Psychosocial Risk Factors in Call Centres: An Evaluation of Work Design and Well-Being", *Research Report 169. Health and Safety Executive*.

Stake, Robert E. (2009), *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*, 2º ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Stead, Keith (1985), "An exploration, using Ajzen and Fishbein's theory of Reasoned Action, of students intentions to study or not to study science", *Research in Science Education*, 15: 76-85.

Suri, S. e Rizvi, S. (2008,), "Mental Health and Stress among Call Center Employees", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(2): 215-220.

Taylor, P., Gareth M., Jeff H., e Peter B. (2002), "Work organisation, control and the experience of work in call centres", *Work, Employment and Society*. 16(1): 1-19.

Taylor,P. e Bain,P. (1999), "An assembly-line in the head: Work and employee relations in the call centre". *Industrial Relations Journal*, 30 (2): 101-116.

Telerx Healthcare (2003), *Gaining a Competitive Advantage: Outsourcing vs. Insourcing*. Disponível em: <http://pdfcast.org/pdf/gaining-a-competitive-advantage-outsourcing-vs-insourcing>, acedido em 28 Março de 2011.

Van den Broek D. (2003), "Recruitment Strategies and Union Exclusion in Two Australian Call Centres", *Industrial Relations*, 58 (3):515-536.

WeiBo, Z., Kaur, S.,e Jun, W. (2010), "New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009)", *African Journal of Business Management*, 4 (1): 012-020

Yin, Robert K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4ª ed., California, Sage Publications.

Zain, Z. M., Ishak, R., e Ghani, E. K., (2009), “The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17: 16-26.

## Anexos

### Anexo 1 – Correlação entre a componente afectiva e Antiguidade

			Afectivo	Antiguidade
Rho de Spearman	Afectivo	Coeficiente de correlação	1,000	-,045
		Sig. ( <i>Bicaudais</i> )	.	,649
		N	103	103
	Antiguidade na Empresa em Meses	Coeficiente de correlação	-,045	1,000
		Sig. ( <i>Bicaudais</i> )	,649	.
		N	103	103

### Anexo 1 – Correlação entre a componente afectiva e Idade

			Afectivo	Idade
Rho de Spearman	Afectivo	Coeficiente de correlação	1,000	,244*
		Sig. ( <i>Bicaudais</i> )	.	,013
		N	103	103
	Idade	Coeficiente de correlação	,244*	1,000
		Sig. ( <i>Bicaudais</i> )	,013	.
		N	103	103

\*. Correlação significativa a 0.05 (2-tailed).

### Anexo 3 – Correlação entre a componente instrumental e Vínculo Contratual

			Instrumental	Vínculo Contratual
Rho de Spearman	Instrumental	Coeficiente de correlação	1,000	-,052
		Sig. ( <i>Bicaudais</i> )	.	,601
		N	103	103
	Vínculo Contratual	Coeficiente de correlação	-,052	1,000
		Sig. ( <i>Bicaudais</i> )	,601	.
		N	103	103



#### Anexo 4 - Frequência por itens nas subescala do comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
CAF_2_I	19.4%	9.7%	10.7%	10.7%	18.4%	19.4%	11.7%
CAF_6	35.9%	11.7%	4,9%	18.4%	19.4%	6.8%	2.9%
CAF_7_I	17.5%	14.4%	6.8%	11.7%	19.4%	15.5%	14.6%
CAF_9	35.0%	20.4%	8,7%	11.7%	17.5%	3.9%	2.9%
CAF_11	46.6%	13.6%	10.7%	11.7%	7.8%	6.8%	2.9%
CAF_15_I	12.6%	5.8%	7.8%	12.6%	19.4%	22.3%	19.4%
CNOR_4	35.9%	18.4%	11.7%	13.6%	6.8%	7.8%	5.8%
CNOR_5_I	15.5%	7.8%	10.7%	11.7%	18.4%	12.6%	23.3%
CNOR_8	38.8%	22.3%	10.7%	8.7%	9.7%	6.8%	2.9%
CNOR_10	17.5%	10.7%	6.8%	14.6%	18.4%	16.5%	15.5%
CNOR_12	48.5%	20.4%	9.7%	10.7%	4.9%	4.9%	1.0%
CNOR_18	31.1%	12.6%	12.6%	19.4%	13.6%	8.7%	1.9%
CINST_1	15.5%	16.5%	21.4%	16.5%	16.5%	11.7%	1.9%
CINST_3	14.6%	12.6%	8.7%	13.6%	16.5%	19.4%	14.6%
CINST_13	19.4%	18.4%	13.6%	14.6%	17.5%	10.7%	5.8%
CINST_14	9.7%	15.5%	13.6%	14.6%	22.3%	15.5%	8.7%
CINST_16	14.6%	11.7%	9.7%	13.6%	13.6%	21.4%	15.5%
CINST_17	12.6%	11.7%	10.7%	12.6%	12.6%	21.4%	18.4%
CINST_19	40.8%	25.2%	12.6%	10.7%	3.9%	3.9%	2.9%

## Anexo 5 – Questionário

O presente questionário faz parte de uma tese de mestrado na área das Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa. O objectivo é estudar o tipo de vinculação dos operadores de Call Center para com a empresa onde trabalham. Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e serão tratados de forma confidencial. Os questionários são anónimos e não contêm quaisquer dados que permitam identificar os respondentes. É para este estudo que pedimos a sua colaboração.

### Parte 1. Identificação

1. Sexo M ☐ F ☐ Idade \_\_\_\_\_
2. Habilitações Literárias (marque com um X no quadrado correspondente às suas habilitações literárias)

Ensino Básico					Ensino Secundário			Licenciatura	Mestrado	Outro
5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Está a estudar neste momento? Sim ☐ Não ☐ Especifique (ano de escolaridade e curso) \_\_\_\_\_

4. Categoria profissional \_\_\_\_\_

5. Vínculo contratual:

Contrato sem termo (efectivo)

☐

Contrato a termo certo

☐

Contrato com empresa de trabalho temporário

☐

6. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_

7. Horas de trabalho: Tempo parcial ☐ Tempo inteiro ☐

**Parte 2.** Tendo em conta o que **sente pessoalmente em relação à empresa onde trabalha actualmente**, indique o grau de concordância ou discordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7